

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CARLOS CÉSAR RONCHI**

**A ANÁLISE ORGANIZACIONAL A PARTIR DOS  
ELEMENTOS DA CULTURA DA UNIVERSIDADE DO  
CONTESTADO – UnC – CAMPUS DE CURITIBANOS**

**FLORIANÓPOLIS  
2004**

**Carlos César Ronchi**

**A ANÁLISE ORGANIZACIONAL A PARTIR DOS  
ELEMENTOS DA CULTURA DA UNIVERSIDADE DO  
CONTESTADO – UnC – CAMPUS DE CURITIBANOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Mestre em Administração.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de  
Pós-Graduação em Administração. Área de  
concentração em Políticas e Gestão Institucional.

Orientador: Prof. Nelson Colossi, Dr.

**FLORIANÓPOLIS  
2004**

R769c

Ronchi, Carlos César.

Análise organizacional a partir dos elementos da cultura da Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitiba / Carlos César Ronchi. Florianópolis, 2004.

169f., il.

Orientador: Nelson Colossi

Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração.  
Universidade Federal de Santa Catarina.

Inclui Bibliografia

1. Cultura organizacional 2. Cultura 3. Instituição de Ensino Superior. I. Nelson Colossi. II  
Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Pós-Graduação em Administração. III Título.

CDD 658.406

378

**Carlos César Ronchi**

**A ANÁLISE ORGANIZACIONAL A PARTIR DOS  
ELEMENTOS DA CULTURA DA UNIVERSIDADE DO  
CONTESTADO – UnC – CAMPUS DE CURITIBANOS**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Políticas e Gestão Institucional do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 09 de agosto de 2004.

---

Prof. José Nilson Reinert, Dr.  
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

---

Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Tiago Cardoso Rosa, Dr.  
Universidade Federal do Piauí

---

Prof. Alexandro Marino Costa, Dr.  
Universidade do Sul de Santa Catarina - Unisul

**À Ana Cristina, minha amada e dedicada esposa,  
pela compreensão e apoio incondicional.  
Sempre juntos, sempre em frente.**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, a quem já não peço, somente agradeço.

À minha querida avó Etelvina, sempre comigo.

Aos meus pais Euclides e Adélia, com orgulho e amor.

Ao meu filho Paulo Eduardo, mesmo tão longe muito perto.

Ao professor Nelson Colossi pela compreensão, amizade, conhecimento e incentivo.

Ao professor Pedro Antônio de Melo pela colaboração e apoio.

Ao amigo e professor Carlos Eduardo de Carvalho, pelas longas e produtivas horas de estudos e debates.

Ao amigo Werner José Bertoldi, pelas longas horas de caminhada e estudos.

Aos amigos Antonio Roberto Serra e Solange, por toda colaboração e amizade.

Aos professores do CPGA/UFSC, pelo convívio e pela disponibilização de conhecimentos.

A Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitiba pela oportunidade para desenvolver este trabalho.

Aos colegas da Pós-Graduação, pelo convívio e amizade.

**Cem vezes por dia eu me lembro de que minha vida interior e exterior dependem do trabalho de outros homens, que estão vivos e mortos, e que eu devo me esforçar para me manifestar na mesma medida em que recebi.**

Albert Einstein

## RESUMO

RONCHI, Carlos César. **A análise organizacional a partir dos elementos da cultura da Universidade do Contestado – UnC – Campus Curitibanos**. 2004. 169 f. Dissertação (mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Orientador: Nelson Colossi, Dr.

Defesa: 09/08/2004

O presente trabalho apresenta os resultados de pesquisa qualitativa na forma de um estudo de caso em uma instituição de ensino superior fundacional do estado de Santa Catarina, a Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitibanos. A pesquisa buscou proporcionar uma análise sobre a sua cultura organizacional sob a percepção dos seus gestores e funcionários. A pesquisa teve por base o referencial de Schein (2001) e avaliou os aspectos referentes questões de sobrevivência externa, questões de integração interna e as certezas profundas. Percebeu-se que a IES apresenta sinais de que sua cultura organizacional não está sendo considerada em toda sua amplitude, deixando-se de explorar importantes pressupostos que poderiam contribuir para uma maior maturidade organizacional.

Não se deseja neste momento, ditar como deve ser a cultura organizacional de uma IES fundacional, mas alguns aspectos da pesquisa mostram claramente que a sua cultura organizacional apresenta valores não totalmente compartilhados pelos membros do grupo.

A universidade pauta seus relacionamentos na verticalidade e no individualismo, não havendo trabalho em equipe sem que haja interesses individuais dos envolvidos. Associando as duas culturas predominantes conclui-se que ora o que interessa é preservar as pessoas, ora é garantir o seu espaço no ambiente, o que pode ser contraditório quando se analisa superficialmente a Universidade, porém, basta passar algum tempo observando e conversando com as pessoas, para perceber que ambas convivem em uma simbiose particularmente difícil de ser alterada. Nota-se que os esforços não estão concentrados para desenvolver estratégias de acordo com as necessidades da instituição, o controle central está cada dia mais difícil, porém, a força da Universidade está no entendimento dos pesquisados na sua força individual.

Palavras-chave: Cultura organizacional, mudança, gestão universitária.



## ABSTRACT

RONCHI, Carlos César. **Organizational Analysis from the Elements of the Culture from the University of Contestado – UnC – Campus Curitibanos**. 2004. 169 p. Dissertation (master's degree in Administration) – Pos graduation Course in Administration, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Advisor: Nelson Colossi, Dr.

Defense: 9/8/2004.

The current work presents the results of qualitative research, through a case study in an institution of foundational superior teaching in the State of Santa Catarina, University of Contestado – UnC – Campus Curitibanos. The research provided an analysis about its organizational culture under its managers and servants perception. The research had as basis the Shein's reference (2001) and it evaluated the aspects referring to external survival questions, internal integration questions and intense sureness. It noticed that the IES presents signs that its organizational culture is not being considered in all its amplitude, not exploring important presuppositions which could contribute to a major organizational maturity. At this moment it does not wish to dictate how the organizational culture for a foundational IES should be, but some aspects of the research clearly show that its organizational culture presents values not completely shared by the group members. The university rules its relations on vertically and individualism, not having work team without individual interests from the involved ones. Joining the two predominant cultures, it follows that first what interest is to preserve people, then to guarantee its space in the environment, what can be contradictory when it superficially analyses the University, however, that is enough to spend some time observing and talking to people, to notice that both live together in a simple symbiosis particularly difficult to be changed. It can be noticed that the efforts are not concentrated to develop strategies according to the institution necessities; the central control is each day more difficult, however, the University power is in the researchers understandings in their individual power.

Key words: Organizational Culture, Change, University Management

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Exemplo de conceito de cultura nas diversas correntes da antropologia.....	38
Figura 2: Níveis da cultura e suas interações .....	43
Figura 3: Níveis da cultura .....	45
Figura 4: Natureza das diferenças culturais .....	62
Figura 5: Conteúdo das empresas de alto padrão .....	67
Figura 6: Tipos de rito e suas conseqüências .....	69
Figura 7: Ritos organizacionais mais comuns.....	70
Figura 8: Dimensões culturais segundo Hofstede .....	79
Figura 9: Conteúdo e processo organizacionais .....	80
Figura 10: Tipologias da cultura de Robbins .....	81
Figura 11: Modelo de tribos corporativas .....	83
Figura 12: Tipologia cultural de Quinn.....	86
Figura 13: Tipologia cultural.....	88
Figura 14: Papel dos fundadores na formação cultural.....	101
Figura 15: Papel dos fundadores na formação cultural.....	102
 Quadro 1: Mecanismos culturais primários e secundários.....	 103
 Tabela 1: Análise dos aspectos organizacionais.....	 128
Tabela 2: Análise dos aspectos organizacionais.....	128
Tabela 3: Análise dos aspectos organizacionais.....	129

# SUMÁRIO

<b>RESUMO .....</b>	<b>8</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>9</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	13
1.2 OBJETIVOS .....	20
1.2.1 Geral .....	20
1.2.1 Específicos.....	20
1.3 JUSTIFICATIVA .....	21
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	22
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>23</b>
2.1 OS PRIMEIROS ESTUDOS SOBRE CULTURA .....	28
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL, RESISTÊNCIAS E MUDANÇA .....	30
2.3 ESTUDANDO A CULTURA ORGANIZACIONAL.....	36
2.4 CULTURA E A ORGANIZAÇÃO .....	52
2.5 CULTURA E SUBCULTURAS ORGANIZACIONAIS .....	56
2.6 ELEMENTOS DA CULTURA .....	63
2.6.1 Valores .....	64
2.6.2 Crenças e Pressupostos .....	67
2.6.3 Ritos, Rituais e Cerimônias .....	68
2.6.4 Histórias, Estórias, Heróis, Lendas e Mitos.....	71
2.6.5 Tabus .....	73
2.6.6 Normas e Regras.....	74
2.6.7 Linguagem e Comunicação .....	75
2.6.8 Símbolos e Objetos.....	76
2.7 TIPOLOGIAS CULTURAIS .....	77
2.8 A CRIAÇÃO DA REALIDADE CULTURAL NA ORGANIZAÇÃO.....	89
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>108</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	110
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	112
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	114
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	114
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	116
<b>4 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA .....</b>	<b>118</b>
4.1 O CONTEÚDO DA CULTURA: SOBREVIVENDO NO AMBIENTE EXTERNO.....	118
4.1.1 Missão, Estratégia e Objetivos .....	120
4.1.2 Meios, Sistemas e Processo.....	124
4.1.3 Sistemas de Detecção de Erros e de Correção.....	132
4.2 O CONTEÚDO DA CULTURA: INTEGRANDO A ORGANIZAÇÃO HUMANA .....	137
4.3 O CONTEÚDO DA CULTURA: CERTEZAS PROFUNDAS .....	148
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>155</b>
<b>RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>159</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>163</b>
-------------------------	------------

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 TEMA E PROBLEMA**

Ao longo dos anos a sociedade tem se transformado em um processo de evolução contínua, o que tem despertado o interesse dos pesquisadores para sistematizar os conhecimentos que proporcionam esta evolução. Como as organizações são entidades sociais, elas também participam desse processo, tanto de forma proativa, como reativa. As instituições de ensino, principalmente na última década, começaram a estabelecer mecanismos que as possibilitem a também evoluir acompanhando as transformações da sociedade, visando a consecução do seu papel.

Entre esses mecanismos de transformação, particularmente a partir da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação, as Instituições de Ensino Superior, também chamadas IES, começaram a adotar ferramentas como o Plano de Desenvolvimento Institucional. Porém a adoção pura e simples dessa ferramenta e outras ferramentas gerenciais, sem considerar as pessoas, e a cultura organizacional e as subculturas envolvidas, pode levar a dificuldades que comprometerão os resultados almejados.

Sendo assim, o ambiente universitário brasileiro tem passado por significativas transformações nos últimos tempos, no qual o Estado deixou de ser o único responsável pelo oferecimento dos serviços de educação superior, abrindo possibilidades para que outras instituições pudessem atuar. Atualmente nota-se a expansão do ensino superior privado,

organizado de forma profissional, focado no mercado, buscando resultados, principalmente a curto prazo. As organizações empresariais como as de ensino superior privado, estão acostumadas a utilizar técnicas de gestão para atingir os seus objetivos organizacionais. A própria definição de objetivos é mais estruturada, pois quase sempre, recaem, além dos fatores acadêmicos, sobre aspectos mensuráveis de sua existência, como lucro, participação de mercado, e valorização acionária. Trigueiro (1998) enuncia que a Universidade é uma organização multifinalista, ou seja, realiza vários produtos, dentre eles o ensino, a formação, a produção de conhecimento, a prestação de serviços. O autor entende que há uma complexidade no ambiente universitário, existindo inúmeras unidades acadêmicas e administrativas, nem todas com interligações, algumas inclusive com certa autonomia e realizando atividades independentes, fatores que ratificam a grande dificuldade para gerir a organização.

As instituições de ensino fundacionais, como a Universidade do Contestado - UnC enfrentam outra realidade, participam desse ambiente competitivo e complexo, porém ainda atuam com os mesmos modelos organizacionais da época de suas instaurações. Tais instituições foram moldadas pelo tempo, construídas por pioneiros, na sua maioria professores ou profissionais liberais, com visão empreendedora que, sem muito método ou organização, foram aproveitando as oportunidades de crescimento e ocupando os espaços existentes no mercado do ensino superior. Buarque (1994) aponta que independentemente do caminho que a humanidade escolha, este sempre passará pela Universidade, cabendo então a mesma reagir e transformar-se visando agilidade e flexibilidade para estruturar a educação com qualidade adequada a um processo de integração e gerador de soluções.

A Universidade do Contestado – UnC foi criada em 25 de maio de 1990, a partir da integração de cinco fundações educacionais criadas na década de 70, as Fundações Educacionais de Caçador (FEARPE), de Canoinhas (FUNPLOC), de Concórdia (FEAUC), de

Maфра (FUNORTE) e de Curitibaanos (FEPLAC). Localizada no planalto norte, planalto central e meio oeste catarinense, na região conhecida como Contestado, reconhecida em 21 de outubro de 1997 (Parecer 42/97-CEE), e instalada oficialmente pelo Governo do Estado em 03 de dezembro de 1997(Parecer 246/97-CEE) sendo uma universidade multi-campi e de caráter regional, na sua área de ação e de abrangência, compreendendo 54 municípios do Estado de Santa Catarina. A Universidade do Contestado – UnC mantém campi universitário nos municípios de Caçador, Canoinhas, Concórdia, Curitibaanos e Maфра e com núcleos universitários nos municípios de Fraiburgo, Monte Carlo, Porto União, Rio Negrinho, Santa Cecília e Seara.

A Universidade do Contestado – UnC, ente acadêmico de sua mantenedora, a Fundação Universidade do Contestado – UnC, Instituição Pública e Pessoa Jurídica de Direito Privado, formato legal constitutivo que caracteriza o Sistema Fundacional Catarinense, tem sua sede a rua Itororó, 800, na cidade de Caçador (SC), onde está situada a sua Reitoria, instância executora da administração superior da Universidade – CONSUN, Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão – CEPE, e Conselho de Administração Superior – CAS.

A administração superior da UnC é exercida pela reitoria no que tange às questões acadêmico-administrativas e pela Fundação Universidade do Contestado, naquilo que se refere às questões administrativo-financeiras. O modelo organizacional da UnC adota um regime de administração descentralizada nos seus *campi* os quais executam a gestão administrativo-financeira e desenvolvem as atividades permanentes de ensino, pesquisa e extensão, sendo regidas e administradas pelo Estatuto e Regimento Geral da Universidade e pelo Estatuto da Fundação Universidade do Contestado.

Esse trabalho foi desenvolvido no campus de Curitibaanos, cuja estrutura funcional é composta por um Diretor Presidente, um Diretor Acadêmico, um Vice-diretor Acadêmico uma Diretora Administrativa, uma Secretária Acadêmica, quatro Coordenadores de área, 13

coordenadores de curso, 83 professores e 57 funcionários. A Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitiba mantém 13 cursos em diversas áreas do saber contendo aproximadamente 1100 alunos.

A Universidade, como qualquer organização, também é considerada um sistema aberto, formado por pessoas que compõem uma estrutura social com funções e papéis definidos, havendo interações, coalizões para que se consiga alcançar o seu principal objetivo que é o de suprir a necessidade ou atender aos desejos de uma sociedade. Segundo Motta (1999, p. xiii) “A mudança alcança as pessoas e as instituições, de forma tão gradual e imperceptível quanto global e estrondosa”. Como se pode notar, com a evolução dos tempos, necessidades e desejos mudam, fato que certamente influencia nos objetivos de cada organização, que transformam valores, crenças, costumes e impõem novos processos de transformações e mudanças.

As organizações poderiam então melhor utilizar a cultura como uma ferramenta analítica, mesmo reconhecendo que vários autores como Pettigrew (1996), Schein (2001), descrevem a extrema dificuldade para se mudar a cultura. A idéia de resistência à mudança da cultura, inclusive apontada pelos antropólogos progressistas, é cada dia mais aceita. Glazer (2002, p. 310) reconhece esta dificuldade quando demonstra que “Os antropólogos viram a cultura como mutável; hoje nos desestimulam a pensar dessa maneira”. A grande razão, segundo o autor, reside na dificuldade que os indivíduos têm em intervir em uma cultura para mudar as suas características, decorrentes da ampla gama de pressupostos que devem ser considerados.

Sendo assim, Schein (2001, p. 40) expressa “Decifrar a cultura pode ser uma tarefa infinita. Se você não tiver um foco específico ou um motivo para querer entender a cultura organizacional, você vai acabar achando a tarefa sem fim e frustrante”. Deve-se então considerá-la como poderosa reflexão do conhecimento sistematizado e utilizá-la como



ferramenta analítica. Porém, deve-se alertar que o caminho é longo, extenuante e cheio de contradições, tomando-se os cuidados necessários para não cair na armadilha dos modismos que atingem as organizações prometendo a revolução ampla e eficaz.

Tanto que Smircich (1983, p. 340) já comentava a grande popularidade que o tema cultura organizacional vinha tomando quando reconhecia que “[...] a idéia de cultura corporativa desperta um grande interesse entre acadêmicos e práticos. Talvez porque seja um termo de senso comum, todos nós sabemos o que significa sem muita explicação”. Porém, devido a essa popularização, a autora também alerta para a importância de se estabelecer cuidados para utilizá-la no meio corporativo.

Nesse processo de implantação de mudanças e possíveis transformações da cultura, deve-se considerar que a “Cultura organizacional é gerenciável com grandes dificuldades” (Pettigrew, 1996). A cultura organizacional é abrangente, pois deve-se compreender a organização como aquela que tenha que comportar a capacidade de contestar, de gerenciar conflitos, aceitar divergências, reconhecer a individualidade sem deixar de alcançar seus propósitos corporativos previamente estabelecidos e aceitos, estruturando o processo que lhe permita evoluir conforme o ambiente que a organização está inserida.

As mudanças de ordem política, econômica e social têm transformado o mundo em um ambiente mais aberto. A transformação pode ser necessária para obter sucesso e as organizações devem estar preparadas para responder as mudanças ocorridas na sociedade. É imprescindível que as organizações sejam dinâmicas e possam detectar futuras necessidades ou satisfações da sociedade, porém, Morgan (2002, p. 291) expõe que a contradição está profundamente enraizada quando expressa que “Novos futuros potenciais sempre criam oposições com o *status quo*”. O autor segue a linha de raciocínio ponderando o antagonismo existente em inovar e evitar erros, cortar custos e elevar o moral, ser flexível e respeitar as regras, colaborar e competir.

Para a implantação de um processo de mudança é importante mapear a cultura, como variável que pressupõe a união entre todos os integrantes da organização visando à sustentação e o alcance dos objetivos organizacionais. Mapear e criar instrumento adequado para medir o resultado das mudanças pode minimizar os seus impactos, afinal o conhecimento contínuo e o trabalho em equipe podem se dar em um harmônico processo de interação. O significado do conhecimento como um processo contínuo e proativo, está então associado diretamente às invenções, inovações e descobertas, que produzirão um novo conhecimento dentro desta cultura existente. Senge (1999) argumenta que cada organização tem uma forma de medir o seu sucesso e isto também faz parte da sua cultura.

Este diagnóstico pode apontar alguns caminhos para se lidar com as atitudes, percepções, motivações, pois, não se pode imaginar que as pessoas cujo trabalho e cuja vida serão modificados, aceitarão as novas idéias sem opor algum grau de resistência. Zanelli (2003, p. 11) estabelece que “O conjunto de atitudes de uma pessoa reproduz a estrutura ideológica, enquanto canalização e produto psicossocial dos interesses próprios de seu grupo social”. Estes conjuntos de atitudes amparados pelos interesses do grupo são segundo o autor, uma das razões para a dificuldade instaurada para a mudança acontecer.

As instituições de ensino vistas como organizações, para atingirem a qualidade, a melhoria contínua e agregar valor para cumprir o seu papel na sociedade, poderiam rever seu posicionamento quanto ao aproveitamento interno dos conhecimentos e informações, considerando todo o processo organizacional e as suas inter-relações. A UnC, nessa revisão do posicionamento do seu papel na sociedade, enumera diversos fatores como: mudanças no ensino superior, competitividade, forças externas e internas, resistências, transparência, caráter social da instituição, estrutura multicampi comunitária e comprometida com a preservação da cultura do Contestado. Considerando todos os aspectos acima citados, o processo de mudança necessita ainda estar atento à cultura organizacional da IES. Explicando

sobre os erros cometidos nos processos de mudança, Motta (2001, p. 19) enuncia que “Ignora-se a cultura organizacional e o contingencialismo ambiental, ou a influência do contexto social e econômico sobre as ações de mudar uma empresa”.

Quando se expressa o amplo leque existente entre os processos de mudanças e a cultura das organizações e as dificuldades apontadas, não se quer simplesmente tornar claro estes aspectos, e sim, considerar que se deve estudar profundamente ambos, para que possa haver um esforço coletivo para a reconstrução da “nova” organização e não uma mudança da cultura. Tornando possível a interação dos seus indivíduos em um ambiente participativo, atentando para se adaptar e ajustar as necessidades de mudança em um ambiente altamente mutável. Compreender de uma forma mais aprofundada a condição humana nas organizações facilita a estruturação de um quadro mais condizente com a necessidade e os desafios que os processos de mudança apresentam.

Atualmente, todas as organizações precisam construir um processo de mudanças de acordo com o ambiente em que estão inseridas, buscando então agilidade, flexibilidade, integração e soluções. Nesse sentido, Motta (2001, p. 44) aponta que “A mudança é vista como uma necessidade provocada pelo ambiente no qual se insere a organização e seus membros”. Nesse contexto, as IES também necessitam trabalhar a mudança e a inovação, visando tanto resultados científico-acadêmicos, quanto sócio-econômicos.

Reconhecendo-se os fatores relacionados à estrutura organizacional e suas influências no sucesso ou fracasso dos processos de socialização e comprometimento ressalta-se a importância da cultura organizacional. Assim sendo o presente trabalho refere-se a um estudo de caso, descritivo exploratório do processo de mapeamento da cultura organizacional da Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitiba. Nesse sentido, a problemática desse estudo consiste na seguinte pergunta:

Quais são os elementos fundamentais da cultura organizacional da Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitiba?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Geral**

Analisar os elementos fundamentais da cultura organizacional da Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitiba.

### **1.2.2 Específicos**

Para que o objetivo geral seja atingido, decorrem como necessários, os seguintes objetivos específicos:

Analisar na literatura especializada as abordagens sobre cultura, cultura organizacional e o processo de mudanças e transformações;

Identificar a cultura organizacional predominante na Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitiba;

Verificar a percepção da direção, dos coordenadores, professores, funcionários a respeito das possíveis subculturas da Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitiba;

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A abordagem da cultura organizacional é justificável em função de diversas dimensões. Considerando que a cultura organizacional trata-se de um dos pilares sobre o qual constrói-se o sucesso organizacional, esta pesquisa pode revelar quais os aspectos culturais estão mais marcadamente estabelecidos na instituição pesquisada.

O presente trabalho tem por justificativa identificar as visões e as percepções dos profissionais a respeito da cultura organizacional da Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitiba. Aliar essas visões e percepções da cultura à teoria existente, gerando informações que permitam reflexões para estabelecer uma classificação original do campus. Essas certezas culturais da organização podem ser criadas de acordo com o nível de comprometimento e capacitação necessária para implantação de possíveis processos de mudanças. É provável que obtendo essas informações, a Universidade possa adequar seus processos organizacionais minimizando os impactos gerados pelas mudanças propostas.

Como o processo de mudança educacional é altamente heterogêneo em seu desdobramento e conseqüentemente afetará a todos os envolvidos, conhecer a cultura organizacional torna-se um imperativo para que possa estabelecer as estratégias para implantar as mudanças de forma mais eficaz e hábil. Fleury (1997) expressa que estudar e compreender as formas de interação, as relações no interior das organizações e suas expressões são aspectos fundamentais para a discussão de como acontece o processo de desenvolvimento e formação da cultura e a origem de suas dificuldades para implantar mudanças.

A relevância deste trabalho está associado a necessidade das mudanças ocorridas no ambiente universitário, especialmente no que se refere à associação e transformação das instituições isoladas de ensino superior em universidades multi-campi e regionalizadas.

Assim, espera-se que este trabalho contribua para a construção do conhecimento científico da área de cultura organizacional no ambiente universitário, em uma IES brasileira.

O pesquisador mantém vínculo empregatício com a Instituição pesquisada, o que também contribui para justificar o desenvolvimento deste trabalho.

Portanto, em termos práticos, espera-se que o diagnóstico da cultura organizacional operante possa gerar informações úteis para os gestores da Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitibanos.

#### **1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O trabalho está estruturado da seguinte forma:

No capítulo 1 expõe-se uma introdução ao tema da pesquisa, o delineamento do problema, dos objetivos da pesquisa, além da justificativa e da relevância dele e informações sobre a Universidade do Contestado.

O capítulo 2 se ocupa da fundamentação teórica na qual se apresenta o levantamento da bibliografia existente sobre cultura organizacional, subcultura, elementos, tipologias, criação da realidade cultural, limitações e vantagens sob o ponto de vista de diversos autores que versam sobre o assunto.

No capítulo 3 demonstra-se a metodologia e as técnicas adotadas para a execução da pesquisa.

No capítulo 4 apresentam-se os dados e análises realizadas na instituição, com os resultados da pesquisa, as conclusões obtidas e as recomendações sugeridas, descrevendo o modelo cultural da instituição pesquisada, baseados nos conceitos desenvolvidos por Schein (2001) associada a uma análise organizacional.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

As organizações não podem existir sem que haja interesses, coalizões e interações entre funcionários, clientes, acionistas, fornecedores, concorrentes. As organizações estão presentes das mais diversas formas e por todas as partes é possível localizá-las. Têm características comuns, pois são entidades sociais, todas buscam alcançar seus objetivos de forma estruturada, coordenada, planejada, integrada e interpretada. Sendo assim, as organizações são instituições sociais que têm a sua história e desenvolvem a sua própria cultura. Schein (2001, p. 10) enuncia que a cultura organizacional “É o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”.

Os objetivos das organizações diferem, variando de acordo com os processos de construção organizacional até a atividade fim de cada uma delas. O fato das organizações abrangerem uma gama variada de conhecimento e informações para serem interpretadas, podem ser apontadas pela quantidade de estudiosos e pesquisadores que tem se dedicado a estudá-las. O volume e a frequência desta produção intelectual sobre as organizações não significa que haja convergência, mas sim, uma variedade perspectiva em conhecimentos diversos produzidos.

A busca incessante por conhecimento e informações nas organizações, principalmente nas últimas décadas, confunde-se com a própria evolução da sociedade. Diante desse

panorama, nota-se que os estudos administrativos passaram a envolver cada vez mais elementos ligados a outras áreas do saber, e cada dia fica mais evidenciado esta inter-relação. O processo de transformações seja de ordem cultural, econômica ou tecnológica é constituído por uma estrutura altamente diversificada, resultando em desdobramentos e conseqüências que atingem toda a sociedade.

A importância das organizações na sociedade pode ser amplamente observada em várias passagens pela cronologia histórica, conforme Daft (2002, p. 11) lembra “Quantas mudanças ocorreram desde então! A revolução industrial e o desenvolvimento das grandes organizações transformaram toda a sociedade. Pouco a pouco, as organizações se tornaram centrais à vida das pessoas e hoje exercem influência em nossa sociedade”. Deve-se perceber como o trabalho coloca as pessoas em relação uma com as outras, e estas com a sociedade. O trabalho é uma atividade que se inscreve no desenvolvimento desta sociedade, justificando o sinal de importância das organizações neste contexto, já que estas precisam contratar pessoas para desenvolver e alcançar os seus objetivos.

Muito tem se estudado sobre o fenômeno da organização e a sua importância como modelo de desenvolvimento e transformação social, basta observar a sua crescente evolução desde o início dos estudos, com o surgimento principalmente da Revolução Industrial até a atual revolução da informação, ficam evidentes as transformações ocorridas nos ambientes de trabalho e conseqüentemente em toda a sociedade. Oliveira (1999, p. 143) transmite a idéia deste conceito quando argumenta que “Historicamente, o homem sempre desenvolveu esforços conjugados para realizar tarefas e suprir as necessidades básicas”. É lícito reconhecer e classificar a importância que as organizações têm exercido no desenvolvimento das sociedades, pois, após a Revolução Industrial, registram-se transformações vitais, como a aplicação de descobertas científicas, os avanços tecnológicos, as modernizações industriais, a expansão de produtividade em áreas e setores estratégicos.



Wei-Ming (2002, p. 354) defende que “Embora o processo de modernização se tenha originado na Europa Ocidental, ele transformou tão profundamente o resto do mundo que precisa ser caracterizado por um conceito mais do que a geografia”. Continuando a estruturação do seu pensamento o autor sintetiza a idéia do sociólogo Talcott Parsons, que acreditava que as forças liberadas em sociedades altamente desenvolvidas, como a industrialização e a urbanização com o tempo tomariam conta do mundo inteiro.

Morgan (2002, p. 250) expressa a idéia de transformação utilizando-se do pensamento de Heráclito que por volta de 500 a.C., dizia “Não se pode entrar duas vezes no mesmo rio, pois outras águas estão continuamente entrando na corrente”. Continuando sua analogia Morgan relata que o filósofo grego observava “Tudo flui e nada permanece; tudo passa e nada continua fixo”. Os momentos de transformações constituem potencialmente uma oportunidade para a reorganização dos processos de um modo que haja eficácia e evolução. Com ela, as necessidades e os desejos mudam e, conseqüentemente, os valores e costumes das pessoas, surgindo assim a possibilidade de que as organizações também mudem e se adaptem ao novo contexto social.

Na estruturação das organizações que transformam a sociedade, Freitas (2000, p. 30) conclui “As sociedades, os indivíduos, as famílias e as organizações em particular, têm sofrido os impactos desse vendaval que está sendo chamado de idade da informação, terceira onda, sociedade pós-industrial, era do conhecimento, sociedade de serviços”. Nas organizações, os impactos das transformações podem ser medidos por intermédio da quantidade de processos de racionalização e novos modelos de gestão que são desenvolvidos e que acabam alcançando a sociedade, sejam através de produtos ou de conhecimentos. Percebe-se uma intensa fragmentação de valores e crenças que criam um cenário que apresenta impactos em todos os níveis, sejam no individual ou no coletivo das organizações, causando ampla transformação na sociedade.

Neste aspecto, a mudança organizacional envolve a estruturação de novos compromissos que permeiam valores e crenças compartilhados. Motta (2001, p. 41) assevera que “Uma proposta de mudança jamais escape de perguntas sobre os valores da boa gestão e as formas de alcançá-la. Assim, a reflexão epistemológica surge como fundamental para estimular a consciência crítica sobre modelos de inovação administrativa”.

O processo de transformação seja de ordem cultural, econômica ou tecnológica é constituído por uma estrutura altamente diversificada, resultando em desdobramentos e conseqüências que atingem toda a sociedade. Morgan (2002, p. 183) expressa o conceito das “Organizações como sistemas políticos” e lança mão das idéias de Aristóteles sobre a variedade de interesses e determinação da diversidade que dá origem aos arranjos, negociações e outros processos de formação de coalizões de influências mútuas que tanto afetam a vida das organizações.

Para que se consiga acompanhar esse processo que envolve interesses, coalizões e interações, a estrutura organizacional tem alcançado em sua linha de tempo um quadro de evidente evolução. Tornam-se assim, as organizações, elos importantes e substanciais que colaboram para que seja atingindo um nível de interação que afeta e que influencia no novo modo de pensar e agir de uma sociedade. Tais transformações afetam toda a estrutura da evolução social, visto que, as organizações contribuem de modo amplo para a formação de novas concepções, porém, causam também celeumas sob a percepção da cultura, interferindo em aspectos ligados a realidade social subjetiva e dialética, envolvendo os aspectos da antropologia, da sociologia, da filosofia e da psicologia, gerando uma necessidade transformadora cada vez mais intensa.

Sob esta ótica de transformações, o estudo das organizações vistas como culturas despertou o interesse dos estudiosos e pesquisadores porque ajuda a repensar todos os aspectos do funcionamento da organização. Tal interesse dar-se-á, pois, uma vez que se

consiga entender a sua influência e os seus limites nos comportamentos organizacionais, encontram-se respostas que podem tornar menos traumático a condução dos processos de mudanças e transformações em uma organização.

Admitindo-se as organizações como sistemas socialmente instituídos, construídos, compartilhados e apoiados pelos seus membros tem-se, então, o padrão de integração que revela algo estável e com um grau profundamente enraizado. Esta estabilidade e enraizamento corroboram para a importância da cultura organizacional como a sua personalidade. Estudá-la e utilizá-la como poderosa reflexão do conhecimento sistematizado para se obter sucesso no planejamento, elaboração e execução de novas ferramentas gerenciais ou de novos processos de mudanças pode ser um forte diferencial. É imperativo e vital que se saiba lidar com todos esses processos que geram transformações na estrutura organizacional e que podem contribuir para a obtenção de vantagem competitiva. O contra ponto está na sua dificuldade em gerenciá-la, conforme Schein (2001), Morgan (2002) e Pettigrew (1996), principalmente porque a organização que conseguir fazê-la de forma eficaz, poderá ter uma considerável vantagem competitiva.

## 2.1 OS PRIMEIROS ESTUDOS SOBRE CULTURA

A idéia de estudar a cultura não é nova, foi objeto de estudo da antropologia, da economia, ciência política, sociologia, psicologia e posteriormente da administração. Existem muitas explicações e aplicações sobre a importância do papel da cultura organizacional, corroborando para o fato pode-se apontar a variedade de autores, tais como Pffner e Sherwood (1965), Harrison (1972), Smircich (1983), Handy (1978, 1994), Pettigrew (1996), Schein (1985, 1992, 1996, 2001), Deal e Kennedy (1982), Quinn (1984), Gordon (1985), Peters e Waterman Jr (1986), entre outros, que estudam e procuram mostrar essa importância nas organizações de uma forma em geral. As idéias são as mais variadas e polêmicas, oriundas das mais diversas vertentes ideológicas, ora adotando abordagens prescritivas ora contingencialistas, porém todas para tentar apontar o quanto as organizações dependem do conhecimento profundo de sua cultura para poder alcançar os resultados propostos ou desejados.

Sendo assim, o contexto é vasto e disperso, basta observar o quanto tem produzido de conhecimento que apontam para uma diversidade e uma complexidade para gerenciar a realidade da mudança. Deve-se associar a mudança a uma série de elementos como maturidade, coalizões, comprometimento, aprendizado coletivo e individual, competências essenciais, aptidões e tecnologias com estratégias e a capacidade de flexibilização. Isso poderá ajudar a romper paradigmas e facilitar o gerenciamento da realidade cultural associada à necessidade de promover mudanças nas organizações.

Kilmann, Saxton, Serpa (1985, p. 5) descrevem que “Cultura pode ser definida como as filosofias, ideologias, valores, pressupostos, crenças, expectativas, atitudes e normas compartilhadas, que mantêm a comunidade junta.”

A cultura organizacional começou a ser estudada profundamente a partir dos anos 80, quando o mundo percebeu que necessitava prestar atenção no modelo de administração das organizações japonesas. Anterior a década de 80, na Suécia, mais precisamente a partir de 1965 consultores liderados por Eric Rhenman e Richard Normann iniciaram uma pesquisa para verificar a importância da cultura no desempenho das organizações e com esses estudos criaram e introduziram uma estrutura conceitual, com uma abordagem metodológica, muito rica e vasta (MINTZBERG, 2000, 2001).

Mintzberg (2000) argumenta que o papel-chave desse estudo foi o conceito desenvolvido por Rhenman contendo quatro pontos: o mapeamento que refletia o ambiente, o casamento que completava o ambiente, a consulta conjunta que apoiava e cooperava com o sistema vizinho visando à exploração conjunta do ambiente comum e por último o domínio de variáveis do processo que coloca a capacidade de um sistema de projetar um mapeamento de si mesmo no ambiente.

Porém, Pfiffner e Sherwood (1965) foram os primeiros estudiosos da administração a adotarem os conceitos antropológicos associados aos seus estudos, entendendo a importância deles para o desenvolvimento das organizações. Segundo os autores, isso poderia facilitar o processo de mudanças, já que não dá para isolar qualquer organização do ambiente cultural em que ela se encontra.

Uma das primeiras pesquisas sobre cultura organizacional fora da Suécia foi o estudo de Roger Harrison, que propôs, em 1972, um modelo com quatro ideologias organizacionais. Nessa época o autor ainda utilizou o termo ideologia. Charles Handy (1978) adaptou a tipologia de ideologias organizacionais de Harrison adotando o termo “cultura” ao invés do termo “ideologia”. Handy (1978, p. 202) enuncia que “Nas organizações, há crenças profundamente arraigadas acerca da forma pela qual o trabalho deve ser organizado, a forma como a autoridade deve ser exercida, as pessoas recompensadas e controladas”.

Em meados da década de 80, Andrew Pettigrew iniciou um trabalho detalhado na empresa britânica ICI, cujo objeto de estudo principal era como proceder a mudanças na cultura daquela organização. Estabeleciam-se pontos relevantes em relação à cultura organizacional e o processo de mudanças estratégicas que não poderiam ser tratados apenas com programas de treinamento ou com a ajuda de consultoria externa. Tornava-se imperativo estudar o impacto cumulativo dos eventos, valores, compartilhamentos, significados evidenciados nas organizações (PETTIGREW, 1985).

Neste estudo na ICI, o autor descobriu questões relevantes na tentativa de se administrar a cultura, sendo que o mais importante enunciava que a mudança naquela empresa não aconteceu como um processo incremental contínuo, revelando momentos de mudanças radicais associadas a determinadas situações críticas, como por exemplo, as graves crises financeiras e troca de liderança (PETTIGREW, 1985).

Peters e Waterman Jr (1986) publicaram em 1982 *“In search of excellence”* onde retratam, através de estudos em organizações bem sucedidas, que as mesmas são ricas em cultura, permeadas de fortes e sustentáveis crenças e valores.

## **2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL, RESISTÊNCIAS E MUDANÇA**

Schein (2001, p. 27-28) enuncia que dependendo do tipo de organização há um processo de mudança cultural, nas quais em alguns casos “É mais uma questão de evolução e reforço dos elementos culturais” e em outras situações torna-se uma transformação, “Porque alguns elementos culturais antigos precisam ser desaprendidos”. Tomando por base que as organizações são um complexo sistema socialmente construído, onde as crenças, os valores,

as atitudes, os comportamentos, os conhecimentos são amplamente compartilhados pelos indivíduos que dela fazem parte e mediante a crescente necessidade de implementar mudanças em um menor espaço de tempo, as organizações se deparam com um problema eminente: como conseguir implementar estas novas estratégias ou formas de gerenciamento levando em consideração os fatores de resistência existentes em seu âmago?

A cultura é sempre evolutiva e auto-organizadora, mas não pode ser considerada com atributos altamente definidos. Na visão de Morgan (2002, p. 174) “A cultura é holográfica e não pode ser realmente gerenciada”. Existe uma tendência a reduzi-la a um conjunto pequeno de variáveis, mas o fato indica que se tem muito mais do que simples artefatos culturais. Handy (1994) reforça essa idéia quando explica que as culturas precisam evoluir, conforme mudam suas tarefas. O autor prevê como um grande problema a tentativa de fazer as coisas sempre da mesma forma, não percebendo e relutando em mudar a cultura quando é evidente a necessidade.

As organizações sentem dificuldades devido a resistência a mudanças, pois, há um comportamento estruturado denominado cultura e que não pode ser aprendido e transformado como uma herança genética ou por osmose, mas sim de uma forma decifrável que possa servir de fonte de aprendizagem, transmitida e compartilhada entre os envolvidos. Srouf (1998, p. 174) sobre resistência e a cultura organizacional expõe que “A cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada”. O referencial oferecido pelo autor formula a idéia de que a cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É fundamental que se entenda que a cultura é construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades e seus objetivos inerentes.

As resistências contidas nas organizações são decorrentes da perspectiva de não se considerar o inconsciente dos seus indivíduos no âmbito da construção da realidade coletiva, e

como isto afeta os processos de mudanças. Na proposição para reforçar esta resistência Morgan (2002, p. 221) lança mão da idéia de Platão que em seu livro *A República* discorria sobre a prisão psíquica, escrevendo “É verdade que a cultura dá-nos nosso mundo, mas ela aprisiona-nos nesse mundo!” Com um enfoque mais cuidadoso pode-se perceber que esta metáfora da prisão psíquica alerta-nos sobre “As patologias que podem acompanhar nossas maneiras de pensar e encorajar-nos a questionar as premissas fundamentais sobre as quais representamos a realidade diária”.

Lindsay (2002) conclui que o grande problema não está necessariamente na mudança da cultura, mas sim nas mudanças dos modelos mentais que contribuirão para o avanço das organizações. Associando modelos mentais e visões compartilhadas, Senge (1990) descreve que os resultados individuais formam o principal ponto de sustentação da mudança. Motta (2001) expressa que o processo de mudança alcança as pessoas cotidianamente em um ritmo contínuo, por muitas vezes imperceptível, mas quase sempre de forma irreversível.

A natureza da mente humana estabelece a necessidade de uma estabilidade cognitiva. Tanto as pessoas, como os grupos possuem diferentes concepções sobre os problemas e como encontrar e estabelecer caminhos para resolvê-los. Dessa forma, parece que sempre que houver qualquer desafio, problema ou questionamento às pressuposições básicas, isto causará ansiedade, insegurança e angústia. Nesse sentido, as pressuposições básicas que formam a cultura de um grupo podem ser apontadas, seja no indivíduo ou no grupo, como pretensos mecanismos de defesa que a mente cria para que se permita a manutenção e a continuidade do funcionamento do grupo. Mas como se adaptar às demandas do ambiente externo com habilidade e flexibilidade considerando os conflitos que deles possam emergir?

O ponto determinante é poder acompanhar e administrar os níveis de ansiedade, insegurança e resistência resultantes de um possível processo de mudança que possa gerar conflitos e disputas. Oliveira (1999) explica que quando somos pressionados, há uma



tendência para se agir de acordo com as pressões impostas pelo grupo. Esses casos ocorrem de maneira muito mais intensa do que suspeita a maioria das pessoas. Os membros dos grupos estão preparados, em certas ocasiões, para acatar decisões que vão contra suas idéias, quando os colegas argumentarem nesse sentido. Pettigrew (1996) justifica apresentando a idéia de que os grupos com poder na organização têm interesses que estão intimamente ligados às crenças e pressupostos. Isso pode ser explicado, quando determinados grupos realizam algo que funciona, e posteriormente passam a acreditar que podem continuar seguindo o modelo. Qualquer indivíduo que pense diferente pode sofrer essas pressões ou até a própria exclusão do grupo.

O poder da cultura vem do fato de que as pressuposições devem ser compartilhadas e quando isso evidentemente acontece, elas acabam por reforçar este poder, desde que se considere a dimensão política profunda dessa cultura. A essência da cultura reside no padrão de pressuposições partilhadas e dessa dimensão política e uma vez que estas sejam entendidas, se pode facilmente compreender os outros níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles.

Morgan (2002, p. 175) compara a cultura de uma organização “Tal como um *iceberg*”, onde metaforicamente faz uma alusão ao que se efetivamente vê, é muito pouco do que infinitamente representa o seu real tamanho, ponderando que importantes dimensões da cultura estão sempre no espectro da invisibilidade, e que nesse ponto estão as mais profundas verdades da cultura. O processo da mudança tende sempre a ser aceito como fundamental para as organizações, pois é a condição para a sobrevivência inclusive das pessoas que delas fazem parte. Tomando a idéia de Morgan (2002) pode-se perceber porque há a dificuldade de assumir este contexto de organização mutável; sabe-se que é impossível não mudar, mas como executá-la é o que mais causa controvérsias. O espectro da invisibilidade de importantes

dimensões da cultura pode explicar porque a mudança é entendida como primordial, bem como, é tão difícil promovê-la como algo factível e renovador.

A análise sobre o estudo do fenômeno da cultura organizacional, enuncia um conjunto amplo de definições diferentes e aspectos que deixam transparentes as dificuldades que os pesquisadores vem enfrentando para definir, conceituar e criar a realidade cultural. Grande parte dessas dificuldades está amparada, nos pressupostos que estão visivelmente consolidados e arraigados em todas as organizações. Com o surgimento de novos paradigmas, as mudanças e as exigências têm pressionado adaptações que só ressaltam a importância da criação da realidade cultural das organizações e o estudo do posicionamento da cultura, sabendo que o processo de promoção de mudanças deve ser contínuo e proativo. Este processo proativo está diretamente associado à capacidade de inovar.

A cultura apresenta os valores como expressão fundamental e são os balizadores para o entendimento, o significado e a razão da mesma. Um programa de mudança conciso deve enfatizar a necessidade dos indivíduos partilharem certas coisas como um pressuposto comum, instalando uma necessidade destes, sobreviverem como um grupo que tem que gerar resultados para a organização. Isto é, não há uma cultura correta, mas a cultura que melhor se adapta a um determinado contexto de mudança, onde ela pode estar inserida e apresentar os melhores resultados. Corroborando com esta idéia Handy (1994, p. 9) explica que “Diferentes culturas [...] resultam em estilos bem diferentes de administração, estruturas, procedimentos e sistemas de recompensa.”

No intuito de associar cultura, desenvolvimento e processos de mudanças Schein (2001, p. 9) demonstra “Todas as evidências sugerem que as organizações desenvolvem culturas poderosas que guiam o pensamento e o comportamento de seus funcionários”. Essa concepção de compreensão da cultura organizacional, enuncia Schein (1985), não pode ser

transformada em somente mais uma ferramenta gerencial, necessita-se buscar os pontos relevantes da influência dos valores sobre os sentidos das organizações.

Morgan (2002, p. 138) se concentra principalmente em quatro aspectos na tentativa de entender o que é a cultura de uma organização:

- a) explorar a idéia de que a própria organização é um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento de uma sociedade;
- b) focalizar a idéia de que a cultura varia de uma sociedade para a outra e examinar como isto nos ajuda a entender variações em organizações de diferentes nacionalidades;
- c) explorar padrões de cultura e subcultura corporativas entre e dentro de organizações e
- d) examinar detalhadamente como os padrões de cultura são criados e mantidos e como as organizações são realidades socialmente construídas.

Para Hofstede (1991, p. 19) em um sentido restrito “‘Cultura’ é equivalente a ‘civilização’ ou ‘refinamento da mente’ e designa muitas vezes o resultado desse refinamento”. Porém, para o mesmo autor em um sentido mais amplo, “cultura” pode ser vista como uma “programação mental”. Por essa segunda perspectiva “A cultura é sempre um fenômeno coletivo, uma vez que é, pelo menos em parte, partilhada por pessoas que vivem no mesmo ambiente social onde é adquirida”. Assim o autor define a cultura “como a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro.”

De acordo com Hofstede (1991) a cultura não é herdada, mas sim aprendida, idéia também utilizada por Srour (1998). É fundamental que se entenda que a cultura é construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades e objetivos a elas inerentes. Isto explica a importância que autores como Schein (2001) e Fleury (1996) dão ao momento de socialização, na análise cultural. Portanto, construir processos de mudanças e minimizar as resistências individuais e dos grupos, está diretamente associado ao levantamento da cultura organizacional.

## 2.3 ESTUDANDO A CULTURA ORGANIZACIONAL

Para que se possam questionar essas premissas de transformação e mudança, Fleury (1989) ampara-se nas idéias da antropologia organizacional para determinar como se deve pesquisar e descrever a cultura. Deve-se agir em determinados momentos como observador e em outro como observador participante, buscando assim vivenciar as diversas caras que a organização pesquisada tem. Logicamente que, segundo a autora para que se possa desenvolver esse estudo diante de um quadro ético, é preciso a autorização da organização, ou como a autora coloca, “um passe de entrada”.

Questões importantes para interpretar esta cultura devem ser tomadas como prioritárias, tais como, os valores, as crenças, os rituais, as histórias, os símbolos, os *slogans*, as linguagens, enfim o jeito como se fazem as coisas em uma organização. Entendendo que a organização é tal qual o indivíduo que, apesar de ser influenciado pelo meio, traz consigo valores, crenças e atitudes únicas, que formam aquilo que se pode chamar de premissas básicas. Estes pressupostos não devem ser entendidos como os únicos, há uma vasta evidência de que esses elementos criam padrões e decifrá-los, são os fundamentos do estudo de uma cultura.

Schein (2001, p. 10) lembra que “Hoje em dia, há uma abundância de evidências de que a cultura corporativa influencia o desempenho da empresa; sabemos que, cada vez mais, os líderes precisam de conceitos e ferramentas para trabalhar a cultura de formas variadas e sutis”. A preocupação do autor revela-se quando relata alguns cuidados que devem ser tomados com relação à cultura, apontando para as tentativas de simplificá-la, de se esquecer que a mesma é aprendida e entender que não é fácil transformá-la.

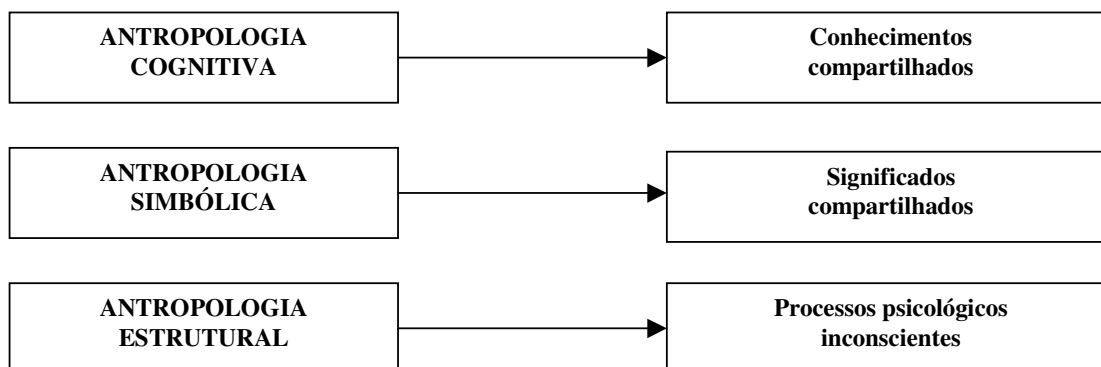
Escolher qual a melhor forma de planejamento da mudança ou a melhor ferramenta está diretamente associado ao estudo da cultura da organização. O estudo da cultura

organizacional então, não pode ser superficial, tem que se aprofundar em uma investigação minuciosa em todos os níveis da organização, o que resulta em um trabalho longo, exaustivo e difícil para determinar todas as categorias associadas e os seus grupos. Schein (2001, p. 40) demonstra que “A cultura é profunda. Se você tratá-la como um fenômeno superficial, se acreditar que pode manipulá-la e mudá-la quando quiser, você com certeza não conseguirá. Além do mais, a cultura o controla mais do que você controla a cultura”. A dificuldade que o fenômeno aporta, faz com que muitos tentem buscar fórmulas simplificadas para delineá-la, porém, os resultados jamais seriam suficientes para alcançar os aspectos holísticos que envolvem a organização.

Schein (2001, p. 40) estrutura seus argumentos valendo-se dos conceitos, dizendo que “A cultura é ampla. Quando um grupo aprende a sobreviver em seu ambiente, ele aprende todos os aspectos de seus relacionamentos internos e externos”. O autor classifica que a cultura reside em categorias conceituais e modelos mentais que o próprio grupo sistematizou como válidos e verdadeiros. Dessa forma o autor expressa “Decifrar a cultura pode ser uma tarefa infinita. Se você não tiver um foco específico ou um motivo para querer entender a cultura organizacional, você vai acabar achando a tarefa sem fim e frustrante”. Interpretando esta idéia, as organizações são sistemas socialmente instituídos, construídos, compartilhados e apoiados pelos seus membros resultando então no padrão de integração que revela algo estável e com um grau profundamente enraizado.

Os pesquisadores que tem como objeto de estudo a cultura, dedicam-se a uma tarefa árdua de se observar que os resultados das pesquisas apontam para uma dimensão ampla de conceitos e formas de entender a cultura organizacional. As evidências de sua importância já não são mais discutidas, o objeto de estudo agora está ligado aos aspectos que possam decifrar os padrões e o grau de implicação na construção deste processo, que é o de conseguir descobrir a verdadeira cultura de uma organização e saber fazer uso da mesma.

Freitas (1991, p. 1) apresenta uma figura que tenta mostrar a diversidade que existe no conjunto de conceitos de cultura partindo da antropologia e que abaixo é apresentado:



**Figura 1: Exemplo de conceito de cultura nas diversas correntes da antropologia**

Fonte: Freitas (1991, p. 7)

Robbins (2002, p. 503) descreve que “A cultura desempenha as mais variadas funções em uma organização, o que demonstra o seu grau de complexidade”. O autor identifica que a cultura tem como papel principal o de definidor de fronteiras, devendo proporcionar um senso de identidade a todos os membros da organização, facilitando o comprometimento com algo maior que os interesses individuais de cada um. Outra função é o de estimular a estabilidade social. Robbins (2002, p. 503) sumariza que “A cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa”. E por fim, mais uma função da cultura é a de servir como um sinalizador de sentido e de um mecanismo de controle que visa orientar e dar forma às atitudes e comportamentos.

Quando se considera e estuda-se a organização como cultura, precisa-se automaticamente entendê-la tal como um fragmento da sociedade na qual ela está inserida, porém, não há acordo entre todos os teóricos sobre o conceito de cultura organizacional. A razão para o fato deve-se primeiro, de que somente do início da década de 80 os estudos sobre o assunto começaram a ganhar profundidade e, a segunda razão, a estruturação de o seu pensamento estar intimamente ligada à antropologia.

Essa ligação deve-se por ser a antropologia a ciência na qual a cultura é analisada sob diversas escolas do pensamento e envolver as variações em estilo cultural, as organizações individuais, os desdobramentos, os reflexos, o quadro histórico, os significados compartilhados por esta sociedade e o comportamento. Sendo assim, pesquisar a cultura organizacional, seus componentes, sua origem, seus mecanismos de evolução e transformação, e a interferência desta no funcionamento das organizações está intimamente ligado inicialmente a base da antropologia e as suas diversas escolas.

A visão da antropologia sobre a cultura, de acordo com Kuper (1978), aponta para diversas escolas que a interpretam sob aspectos bastante diferenciados:

1. evolucionismo: a argumentação desta escola é a de que a situação da atual cultura é consequência direta da cultura anterior. Demonstrando assim que a cultura pode ser evolutiva e dependente das fases vivenciadas anteriormente, acreditando assim na mudança do processo cultural.
2. difusionismo: esta escola generaliza que os aspectos ligados a mudança cultural são provenientes da interação entre as várias culturas que difundem seus artefatos que representam e expressam seus valores e crenças.
3. funcionalismo: a proposta desta escola é considerar a utilidade dos elementos da cultura, identificando e especificando que cada um deles tem uma função que se identifica com os valores e crenças, e que, sem estes elementos, não há possibilidades deles se sustentarem.
4. configuracionismo: justifica o seu entendimento sobre a cultura como uma rede ampla de significados que determinam a estrutura real da mesma, aponta interdependência entre os demais elementos que deles são derivados.

5. estruturalismo: interpreta a cultura de um modo sistêmico, considerando as interações com o meio através de uma estrutura de trocas entre indivíduos, grupos e a própria sociedade.

Então, que a interpretação dada para cultura a partir da visão antropológica indica que os pressupostos e artefatos formam um conjunto de simbologia que devem ser partilhados pelos seus membros.

Smircich (1983) estruturou o significado do conceito de cultura na análise organizacional e afirma que esse se baseia em diferentes pressupostos. Esses pressupostos os quais acarretam divergências nas abordagens da relação organização-cultura, subdividindo o grupo que a estuda como uma variável crítica ou como uma metáfora básica. Freitas (1991, p.2) sintetiza através deste estudo de Smircich (1983) uma adaptação enumerando que existem duas formas de ver a cultura, a primeira como uma metáfora, aspecto também captado e citado por Morgan (2002) e depois como uma variável, na qual considera que toda organização tem a sua própria. A visão sobre o universo da organização seja no ambiente externo ou no ambiente interno deveria ser posto a serviço do negócio das pessoas ali envolvidas e fazer com que se soubesse mais acerca deles e da própria organização.

Freitas (1991, p. 2) identifica a possibilidade de pesquisa da cultura organizacional em cinco áreas básicas: a primeira como administração comparativa, a segunda como a cultura corporativa, a terceira seria a da cognição organizacional, a quarta o simbolismo organizacional e por último os processos inconscientes e a organização. Continuando no apontamento de Freitas (1991, p. 3) os paradigmas apresentam as seguintes áreas:

1. funcionalismo (Malinowski)
2. funcionalismo Estrutural (Radcliffe-Brown)
3. etnociência/Perspectiva Cognitiva (Gooddenough)
4. perspectiva Simbólica (Geertz)
5. estruturalismo (Levi-Strauss)



Nos estudos sobre o patrimônio cultural e de um modo amplo, o professor francês Varine-Boham (*apud* LEMOS, 1981) categorizou o entendimento da cultura em três elementos, que podem ser determinadas da seguinte forma:

1. os elementos pertencentes à natureza, ao meio ambiente;
2. os elementos referentes ao conhecimento;
3. os elementos chamados bens culturais.

O francês Maurice Thévenet (1984) (*apud* MOTTA E FREITAS 2000, p. 108) enuncia “Enquanto patrimônio compartilhado de valores e crenças, a cultura permite que os membros da organização identifiquem-na”. Reconhece-se então o quanto ela favorece a estabilidade do sistema, veicula numerosos pontos de referência que podem guiar e modelar os comportamentos, competências e as importantes decisões de gestão.

A antropologia debate amplamente a definição de cultura. Sobre cultura Ralph Linton (2000, p. 295) indaga “Existem as culturas realmente, ou são simples abstrações que o investigador tira de seus estudos sobre os indivíduos?”, e apresenta uma definição “A cultura de qualquer sociedade consiste na soma total e organização de idéias, reações emocionais condicionadas e padrões de comportamento habitual que seus membros adquirem pela instrução ou pela imitação de que todos”. Linton (2000) expressa que o pesquisador deve se abstrair das personalidades dos membros componentes da sociedade esses elementos para tentar determinar o conteúdo de qualquer cultura. Nesse conceito observa-se um certo distanciamento entre a antropologia e a administração no que tange ao estudo da cultura.

Na administração, uma grande maioria de pesquisadores utiliza-se de estudos comparativos, tipologias e classificações para medir a cultura, visto que, ela tem um caráter intervencionista e relacionado às influências de desenvolvimento e que pode ser controlada para atingir resultados determinados. Poucos pesquisadores, como por exemplo, Schein (2001), são contra essa idéia, e buscam respaldo na antropologia, que possibilita uma análise

cuidadosa a partir da investigação através da convivência longa com os indivíduos que fazem parte da organização pesquisada.

Geertz (1989, p. 21) exprime que a cultura é composta de estruturas psicológicas, das quais os envolvidos se utilizam para guiar seu comportamento e define que “A análise cultural é uma adivinhação dos significados, uma avaliação das conjecturas, um traçar de conclusões explanatórias a partir das melhores conjecturas e não a descoberta do continente dos significados e o mapeamento da sua paisagem incorpórea”.

No enfoque cultural a sociologia registra os relacionamentos sociais para compreender a formação da identidade dos indivíduos e dos grupos. O principal componente da sociologia é o relacionamento entre as pessoas e os grupos, enumerando um conjunto de significados, aprendidos através das descobertas e dos seus relacionamentos, que permitem a construção da identidade dos mesmos, seja do indivíduo ou do próprio grupo (MELLO, 1987).

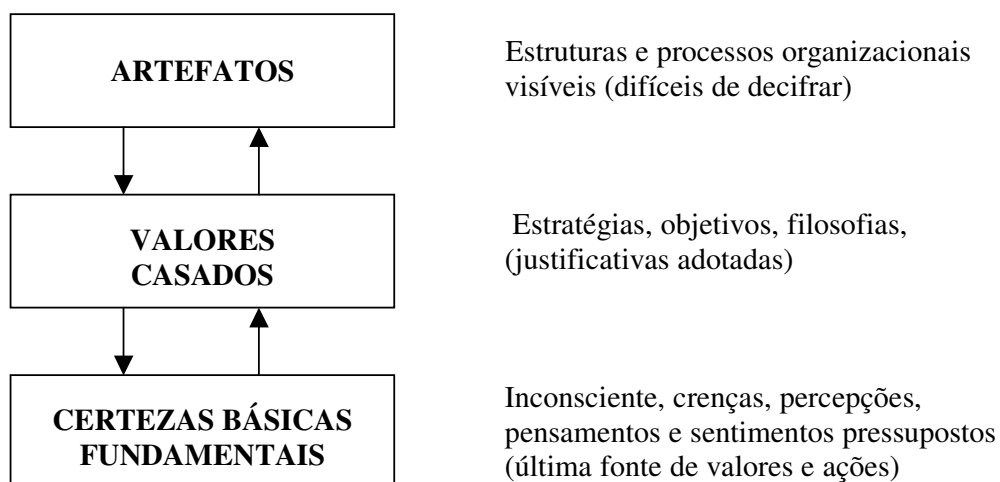
Nascida com o despertar do racionalismo europeu a sociologia compara a humanidade com o indivíduo, compondo em três fases distintas. A primeira representa o conhecimento que se apóia no indivíduo, percebendo a realidade que o cerca, muitas vezes confundindo-se com o próprio meio. A linguagem é a segunda fase, onde se busca a comunicação com os fatos reais. A ação é a característica da terceira fase, na qual no sentido de racionalização, busca-se a interação sobre o meio, para tentar proceder às mudanças no processo (MELLO, 1987).

Diante disto pode-se perguntar: Como configurar a cultura, como abstrações? Como adivinhações? Como crenças? Como paradigmas? Como metáforas? As reflexões que essas questões causam são essenciais para compor o mapeamento da estrutura e percepções acerca da cultura. Se essas reflexões ocorressem somente no âmbito da organização, seria relativamente mais simples determiná-las, mas envolve questões amplas, fragmentadas, complexas. O ambiente é complexo, pois, é comum o envolvido falar uma coisa e praticar exatamente o oposto daquilo que apregoa, frente a sua percepção da nova realidade. O

indivíduo briga pela sua percepção, porém, não se pode negar a fragilidade do seu sistema de percepção que, geralmente, aponta para um aspecto reducionista com um foco limitado.

Para tanto, Morgan (2002) relata que a influência da cultura hospedeira raramente é uniforme. Apresentando a concepção de que em cada organização os indivíduos têm diferentes personalidades, embora trabalhem em torno de linhas ou objetivos comuns, com os próprios padrões específicos de cultura e subcultura. Esses padrões próprios associados aos padrões de crença e significados compartilhados exercem influência decisiva sobre a habilidade da organização em saber como lidar com os processos de mudanças, os desafios, as estratégias, as ferramentas, enfim, tudo que é imperativo para o seu desenvolvimento e crescimento.

Schein (1985, p. 36) utiliza-se da idéia de que a cultura vai do “Muito visível ao muito tácito e invisível”, utilizando uma concepção muito próxima da idéia de Morgan (2002) sobre a cultura como um *iceberg*, o autor diz que a cultura pode ser aprendida em vários níveis, como a figura abaixo mostra:



**Figura 2: Níveis da cultura e suas interações**

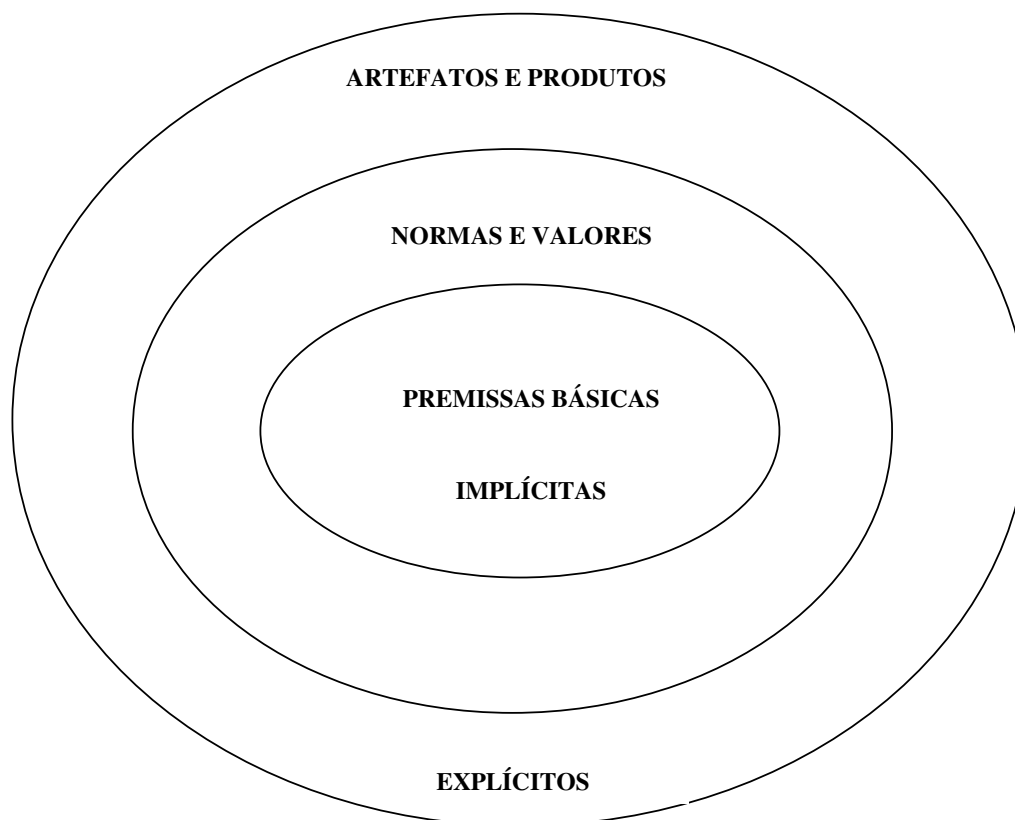
Fonte: Schein (2001, p. 32)

Schein (2001) descreve a existência da cultura em três níveis, o que pode ser observado acima na figura 2. No nível um, tem-se os artefatos, aquilo que se vê, ouve-se e

sente-se. Nesse nível, percebe-se claramente que as organizações diferem uma das outras e causam impactos emocionais imediatos. O segundo nível representa o porquê as pessoas fazem o que fazem, orientando o comportamento coletivo. Os valores casados são descobertos através do diálogo com as pessoas de dentro da organização. O terceiro nível é considerado pelo autor como o mais profundo e deve ser pensado do ponto de vista histórico. Quais foram os valores, crenças, certezas dos fundadores e dos líderes que fizeram a organização alcançar o sucesso.

Para Kotter e Heskett (1994), a cultura organizacional pode ser expressa em dois níveis: em um nível profundo e menos visível, a cultura refere-se a valores que são compartilhados pelas pessoas em um grupo e que tendem a persistir com o tempo mesmo quando mudam os membros do grupo. No nível mais visível, a cultura representa os padrões de comportamento ou o estilo de uma organização que os empregados, de forma automática, incentivam os novos funcionários a seguir.

Trompenaars (1994) considera que a cultura se manifesta em camadas, tal como “cebola”, utilizando a metáfora que Hofstede (1991) já tinha apresentado. Estas camadas são apresentadas em três diferentes níveis, conforme a figura abaixo mostra:



**Figura 3: Níveis da cultura**

Fonte: Trompenaars (1994, p. 23)

Todo este movimento de convergência entre os envolvidos promove uma nova composição entre os vários níveis da cultura e definirá, enfim, os limites do conhecimento alcançado e disseminado. Fato que não garante um sistema transparente da cultura, pois, pode-se encontrar como resultante de forças antagônicas, a positiva e a negativa ou forte e fraca, ambas podem ser caracterizadas como dependente das qualidades dos indivíduos que fazem parte daquela organização.

Para determinar a complexidade da cultura no quadro de uma organização, Schein (2001, p. 45) enuncia a seguinte situação: “Para ser bem-sucedida em sua missão, sobreviver e crescer, uma empresa deve satisfazer o que os vários ambientes demandam e oferecem”. A habilidade para resolver tal impasse é a chave desta complexidade apresentada por estes vários ambientes. As organizações precisam desenvolver certezas sobre sua missão básica,

estruturar a sua identidade, seus valores, seus propósitos estratégicos, suas políticas financeiras, suas formas fundamentais de organização e de trabalho. Para que, dessa maneira, consigam se auto-avaliar e construir meios de se medir e corrigir rotas, quando percebem estar se afastando do objetivo.

A interpretação de Schein (2001) com relação ao suporte básico dos pressupostos, ilustrado também por Argyris (1975), que interpreta de forma implícita aquilo que denominam como a teoria do uso, ou seja, o que guia o comportamento dos membros de uma organização no modo de perceber, pensar e sentir sobre as coisas. Nesse processo de cognição, os envolvidos constroem modelos mentais através de imagens e conceitos que criam significados para posterior interpretação das diversas situações vivenciadas.

Diante desse panorama, entende-se que a cultura organizacional é um tema consolidado nas organizações conforme define Fleury (1991). Porém a cultura não pode ser pesquisada com levantamentos superficiais, deve-se estabelecer uma utilidade para o conceito de cultura. Conceito que é formado para contribuir para a abrangência do conhecimento, transformando a experiência adquirida em sabedoria de forma sistemática e compartilhada para que se consiga atingir todos os aspectos da vida diária das organizações. Quando se consegue estabelecer esses vínculos duradouros entre os envolvidos de uma maneira que eles possam compartilhar todos estes aspectos apontados pela categorização da utilidade do conceito de cultura, enuncia-se então a idéia de comprometimento organizacional.

A cultura, determina Schein (2001, p. 10), não está sendo corretamente estudada e pesquisada, pois, “Infelizmente, muitos acadêmicos e consultores recomendam conceitos culturais e teorias baseados em questionários que produzem números e perfis e que permitem que as organizações sejam colocadas em lindas caixas”. Continuando em suas referências relacionadas à cultura organizacional simplificada, o autor é ainda mais enfático quando determina que esses rótulos não apresentam as reais forças da organização e, portanto são até

certo ponto de pouca valia quando diz que “Elas não são rótulos incorretos, mas são bastante inúteis, pois não refletem as forças culturais que importam”.

Já Hofstede (1991) cita que o método da observação participante, oriunda da antropologia, surgiu por não existirem outros métodos para estudar grupos não letrados, mas que depois, foi adotado como um dogma. O autor também afirma que a reutilização de questionários e tipologias é perigosa em função de que se deve levar em consideração as características da população pesquisada e os objetivos da pesquisa. Desta forma, Hofstede (1991, p. 295) sugere que os pesquisadores devem “Elaborar seus próprios questionários, adaptados ao tipo de pessoas que pretendem investigar”.

Contrária a esta linha de pensamento encontra-se a antropologia e na mesma linha do pensamento de Schein (2001), que exprime a cultura como um conjunto de idéias comuns que são retrabalhadas continuamente de maneira imaginativa, sistemática, explicável, mas não previsível. A antropologia especifica que somente será possível atingi-la se é dada ao pesquisador a possibilidade de compreendê-la de forma profunda, permitindo a formação de um quadro realista dos desafios em que a organização está inserida. Schein utiliza-se desses conceitos antropológicos para estruturar seus trabalhos sobre cultura organizacional.

De outro lado Hofstede (1991, p. 24) afirma que “O método que consiste em deduzir os valores através do comportamento torna-se fastidioso e ambíguo”. Apesar de aceitar que as respostas não devem ser tomadas como verdades absolutas, em função de que o comportamento real desvia-se, muitas vezes, do comportamento verbal, o autor (1991, p. 24) expressa que “Os questionários fornecem informação útil, uma vez que evidenciam diferenças nas respostas entre grupos ou categorias de respondentes”.

Na perspectiva da antropologia, a cultura organizacional, conforme relata Fleury (1996), aponta para uma dimensão simbólica capaz de integrar todos os aspectos da prática social. A partir dessa dimensão simbólica, a autora cita Durhan (*apud* FLEURY, 1996) que

enuncia que os antropólogos tenderam a conceber os padrões culturais não como um molde que resulta em condutas estritamente idênticas, mas sim como possíveis regras do jogo.

Schein (2001) defende que a cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

A abordagem do mapeamento de uma cultura organizacional jamais poderá ser entendida como algo superficial, quando o pesquisador envolve-se nesta tarefa tem que entender que este processo é longo e deve ser profundo. Requer a busca de uma consistência entre o objeto de estudo, a organização e pesquisador, tal como a antropologia aponta, através de estudo etnográfico, apesar de poucos pesquisadores seguirem esta linha. A pesquisa etnográfica consiste na familiaridade do mesmo com a cultura do grupo pesquisado, considerando a interpretação da cultura deste mesmo grupo, possibilitando a compreensão da condição humana e a formação de um quadro o mais próximo da realidade possível, diante dos desafios diários que são enfrentados em uma organização.

Srour (1998, p. 175) descreve que “Nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes”. Assim, a cultura organizacional pode ser considerada como um padrão referencial onde todos na organização podem apoiar-se para posicionar-se frente a determinadas situações. Quando todos os indivíduos do grupo agem de acordo com a cultura predominante temos aquilo que se pode chamar identidade organizacional, que diferencia uma organização frente às outras.



Conforme identifica Daft (2002, p. 293) “A cultura proporciona aos membros da organização um senso de identidade organizacional e gera um comprometimento com crenças e valores que são maiores que os próprios membros da organização”. O autor define que a cultura apresenta duas funções decisivas, uma de integrar de modo que haja relacionamento entre os membros e a segunda que ajuda a organização a se adaptar ao ambiente externo. Para Pettigrew (1996), o comprometimento está associado à interdependência que a cultura apresenta com estruturas, sistemas, pessoas e prioridades de cada organização.

Sendo a cultura organizacional um conjunto de valores percebidos e tidos como válidos por um grupo, então esta cultura terá impacto no desempenho da organização, visto que o processo decisório estará baseado nesses valores do grupo. Alguns autores tais, como Schein (2001), Fleury (1996), Handy (1994), Pettigrew (1996), Mintzberg (2000), possuem pensamentos comuns sobre o impacto da cultura no desempenho organizacional.

Sabendo-se então que a cultura de uma organização causa impactos na eficácia e contribui para a obtenção de vantagem competitiva, torna-se imperativo para a organização conhecer a sua verdadeira cultura, as dimensões, as conseqüências, as implicações, o modo como ela é difundida e aprendida e os respectivos padrões comportamentais.

Conforme Dubrin (2003), a cultura organizacional é como a personalidade da organização e estudá-la com profundidade é importante e necessário. Isso passa a ser fundamental para implantar processos de mudança e saber lidar com a própria cultura de uma forma mais adaptável e eficaz, podendo ser a diferença para atingir os objetivos propostos.

Segundo Fleury e Fleury (1997), estudar e compreender as formas de interação, as relações no interior das organizações e suas expressões são aspectos fundamentais para a discussão de como acontece o processo de desenvolvimento e formação da cultura e a origem de suas dificuldades para implantar mudanças.

A cultura organizacional bem delineada aumenta de forma consistente o comportamento dos seus indivíduos, fortalecendo-os e orientando-os para que saibam o que verdadeiramente a organização espera deles e qual a importância do seu papel na obtenção dos resultados planejados. Robbins (2002, p. 502) argumenta “Em uma cultura forte, os valores essenciais da organização são intensamente acatados e amplamente compartilhados. Quanto mais membros aceitam os valores essenciais e quanto maior seu comprometimento com eles, mais forte será a cultura”.

Mintzberg (2000, p. 194) exprime que “A cultura é essencialmente composta por interpretações de um mundo e das atividades e artefatos que refletem as mesmas. Além da cognição, essas interpretações são compartilhadas coletivamente, em um processo social”. Conclui o autor que não há culturas particulares, pois considera que algumas atividades podem ser individuais, mas sua importância é representativa para todos os envolvidos.

Como já explanado anteriormente, a partir da década de 80 intensificou-se o estudo sobre cultura das organizações, obviamente criando-se uma multiplicidade de teorias, metodologias e formas de utilizá-la. Freitas (2000) classifica diferentes explicações para a origem do interesse em se pesquisar e estudar cultura organizacional, entre elas a destruição dos padrões culturais causadas pelo desenvolvimento econômico, dificultando a integração social.

Na medida em que a cultura organizacional reproduz uma ordem particular por meio do consenso e da solidariedade entre os membros da organização, ela passa a ser vista como solução para essa falta de integração. Daí o crescimento do interesse em estudá-la.

Rivera (1994, p. 36) sintetiza três fatores dominantes no desenvolvimento da cultura organizacional:

- “a) as características e valores do meio ambiente;
- b) a história da organização, especificamente seu passado ou;

c) a tecnologia e as características da indústria”

Schein (2001, p. 46) enumera que o levantamento da cultura engloba os seguintes aspectos:

1. Questões de sobrevivência externa  
Missão, estratégia, objetivos.  
Meios: estrutura, sistemas, processos.  
Avaliação: sistemas de detecção de erros e de correção.
2. Questões de integração interna  
Linguagem e conceito comuns  
Identidade e limites do grupo  
Natureza da autoridade e dos relacionamentos  
Alocação de recompensas e *status*
3. Certezas profundas  
Relacionamentos humanos com a natureza  
Natureza da realidade e da verdade  
Natureza da natureza humana  
Natureza dos relacionamentos humanos  
Natureza do tempo e do espaço.

Portanto, a cultura organizacional, tomando por base os conceitos dos diversos autores que a embasam e que foram citados neste estudo, pode ser considerada como um complexo construído a partir de valores, crenças, pressupostos, sentimentos, atitudes, influência dos fundadores, histórias, símbolos, costumes, rituais, cerimônias, *slogans*, mitos, tabus, heróis, normas, critérios de ascensão na carreira, processo de comunicação e processo de socialização de novos membros, roupas e outros elementos particulares inerentes a cada organização Schein (2001), Pettigrew (1996), Hofstede (1991), Morgan (2002).

Naturalmente que o significado da cultura não se esgota apontando o pensamento dos diversos autores citados, porém, mostram-se suficientes para que se possa tomá-los como o ponto de partida, para que haja um entendimento nas organizações.

## 2.4 CULTURA E A ORGANIZAÇÃO

Pode-se perguntar como a cultura foi descoberta? Se foi inventada? Como foi sendo transformada? Como foi sendo mudada? Como foi utilizada para transmitir e compartilhar valores? Como a cultura foi penetrando em toda a vida? Como se determinou a harmonia da cultura? Como poderia ser difundida? Essas e outras questões podem ser relacionadas e institucionalizadas para se chegar à idéia de enxergar as organizações tal como a cultura dos povos. Lakatos (1985), considera a cultura como um modelador de comportamento e reforçando a idéia de que ela está presente em todos os agrupamentos de pessoas com características próprias de cada indivíduo que a compõem.

Inicialmente da antropologia, e posteriormente da psicologia e da sociologia, os estudos realizados sobre cultura foram transportados para o ambiente das organizações, considerando que elas são caracterizadas como microsistema inserido em um contexto maior, porém, criam, desenvolvem e manifestam sua própria cultura. Morgan (2002, p. 137) questiona: “Que é esse fenômeno a que chamamos cultura?” O autor (p. 137) interpreta que “O conceito de cultura significa que diferentes grupos de pessoas têm diferentes modos de vida. Ele é uma metáfora de considerável relevância para nossa compreensão das organizações”.

Os antropólogos têm se dedicado exaustivamente a infindável tarefa de definir cultura, as interpretações de um mundo e seus artefatos, como podem ser compartilhados coletivamente, o que significa a capacidade de prosperar, os elementos que criam o ambiente para que haja essa prosperidade, as transformações, a mudança e as dificuldades para gerenciar essa mudança. Lindsay (2002, p. 388) reconhece que “Aprendemos que boas respostas a questões urgentes de desenvolvimento econômico são insuficientes para provocar mudanças necessárias para reverter tendências de fraco desempenho”. Assim sendo, não é

somente uma questão de entendimento, clareza, discernimento, mas aspectos mais impactantes e não controláveis.

No ambiente organizacional, a convivência com a mudança deveria ser uma constante e por tudo o que se tem observado as pessoas aceitam argumentos intelectuais, compreendem a necessidade de mudar e demonstram compromisso com a mudança, mas acabam recorrendo ao que lhes é familiar. Esse cenário provoca uma reflexão que é justificada por Lindsay (2002, p. 388) como “Essa tendência a voltar ao costumeiro não é um traço cultural em si, mas indica alguns desafios maiores àqueles que desejam promover uma visão diferente e mais próspera do futuro”. Tudo sublinha a percepção de que não há mais espaço para a estabilidade, porém, descreve as dificuldades existentes para lidar com o gerenciamento da mudança no ambiente organizacional.

Morgan (2002, p. 138) reconhece o pensamento de Robert Presthus que considera que atualmente o mundo vive numa sociedade organizacional, e que as grandes organizações provavelmente influenciam de forma significativa na vida das pessoas e dos países, para tanto recorre aos seguintes exemplos, porque muitas pessoas:

1. constroem suas vidas em torno de diferentes conceitos de trabalho e lazer,
2. seguem rotinas rígidas de trabalho cinco ou seis dias por semana,
3. moram num lugar e trabalham noutro,
4. usam uniformes,
5. acatam autoridade e
6. passam a maior parte do tempo num único lugar fazendo um único conjunto de atividades.

Mintzberg (2000) também faz referência ao fenômeno, porém chama isto de mente da organização e se ampara nos conceitos estabelecidos por Pettigrew (1985, p. 44) ilustrando

que o autor colocou com muita clareza quando escreveu sobre a cultura e a organização, dizendo que elas podem ser vistas como um “Tecido social expressivo”.

Partindo das concepções de Morgan e Lindsay pode-se afirmar que a idéia de Weber (1985) é concebível quando ele afirma que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, o que novamente reforça o conceito da importância da cultura.

Freitas (2000, p. 77) generaliza o poder das organizações quando escreve “Parece que as empresas estão conseguindo o que os organismos internacionais não conseguiram: ser os senhores da paz! Isso se for possível uma paz guerreira, pois não existe nada no horizonte que nos faz vislumbrar uma convivência pacífica”.

O mito do progresso e do poder conferido as organizações só pode fazer sentido se as mesmas obtiverem significância para si e para os que dela fazem parte, considerando inclusive seu papel na sociedade. O progresso da organização, contudo, compreende quais as considerações que o processo da cultura tem que conseguir medir, tais como: a forma que os funcionários vêem sua organização, se há os estímulos para o trabalho em equipe, se há recompensas e permissão para a inovação. Nas organizações de trabalho essas iniciativas deverão ser encorajadas e são percebidas conforme o nível de satisfação dos mesmos em trabalhar e fazer parte daquele grupo.

Considerando que a “Cultura organizacional é gerenciável com grandes dificuldades” (PETTIGREW, 1996, p. 145) então se deve relatar a organização como aquela que tenha que comportar a capacidade de contestar, de gerenciar conflitos, aceitar divergências, reconhecer a individualidade sem deixar de alcançar seus propósitos corporativos previamente estabelecidos e aceitos.

Para Aktouf (1993), o estudo da cultura como variável pressupõe a união entre todos os integrantes da organização visando a sustentação e o alcance dos objetivos organizacionais.

A cultura torna-se, então, um instrumento adequado para a congregação dos dirigentes e dirigidos em um harmônico processo de interação.

Para tanto, Freitas (2000) recorre a Enriquez (1992), comentando que a diferença essencial é que atualmente as organizações tentam construir sistemas para moldar o pensamento, tentando penetrar cada vez mais no íntimo espaço psíquico. Agem assim, para tentar induzir comportamentos indispensáveis para que a organização possa ser dinâmica. Enriquez no entendimento de Freitas (2000, p. 97) reforça dizendo “Se assim procedem é porque tentam se tornar verdadeiras microssociedades que sejam ao mesmo tempo comunidades”.

Morgan (2002, p. 148) emprega a mesma idéia referindo-se ao tema como “As organizações são minissociedades que têm seus próprios padrões específicos de cultura e subcultura”.

Zanelli (2003, p. 5) desenvolve uma abordagem que serve para as organizações citando:

Postulando-se quatro funções básicas de qualquer sistema social – portanto, válidas para uma organização de trabalho: adaptação (obter recursos suficientes), consecução dos objetivos (formulá-los e implementá-los), integração (manter solidariedade ou coesão entre participantes) e latência (criar, preservar e transmitir cultura e valores do sistema).

O autor reforça a idéia da construção da realidade cultural nas organizações, tal como em qualquer ambiente social, visto que, isso tem efeitos amplos sobre o modo como as pessoas irão se comportar e agir.

Motta e Freitas (2000, p. 106) amparam-se nas palavras de Marc Bosche (1984) para explicar o sucesso da cultura corporativa apontando que “O seu sucesso está intimamente ligado aos desdobramentos da estratégia competitiva, desenvolvida principalmente nos programa de MBA sob influência da *Harvard Business School*”. Nota-se que desde as

primeiras pesquisas sobre o tema, a importância sempre esteve em se obter um quadro real da cultura para que pudesse ser utilizado pelas organizações como vantagem competitiva.

## **2.5 CULTURA E SUBCULTURAS ORGANIZACIONAIS**

Considerando de um modo bastante simples e com o apoio da antropologia pode-se dizer que a cultura é todo um conjunto de obras realizadas pelo homem, pois, ela tem o poder de os diferenciar dos outros animais (MELLO, 1987).

Quando se considera a cultura de uma sociedade, pode-se afirmar que se trata da estruturação e organização das suas idéias, dos seus padrões de comportamentos aceitos, das inovações impetradas nesta sociedade. Certamente, não é simplesmente a soma do conhecimento individual de cada um dos seus membros e sim, um resultado das experiências individuais acrescidas das experiências, artefatos, documentos, histórias, regras, leis, tabus da coletividade. Todos esses pressupostos envolvem o processo do conhecimento de uma cultura e é o que a faz ser diferente. Por isso, a cultura de um povo é o que o torna exatamente o que ele realmente é, uma criança indígena criada como tal será sempre indígena ou uma criança criada em uma metrópole sempre trará consigo a carga cultural inerente a essa sociedade (MELLO, 1987).

A afirmação acima não significa que a cultura não pode ser alterada, transformada, muito pelo contrário, os valores culturais mudam, naturalmente que com dificuldades e de forma lenta na maioria dos casos (SCHEIN, 1985, PETTIGREW, 1996). O que não significa a não estruturação de uma alavancagem para a mudança, que é indispensável para que as organizações possam encontrar novas respostas para a capacitação, a competência, o



desenvolvimento e a sobrevivência. A estagnação da cultura de uma organização frente aos imperativos da mudança vai atrapalhar as suas aspirações de prosperidade. Lindsay (2002, p. 398) cita que “O maior desafio é romper os modelos mentais que inibem o desenvolvimento das empresas competitivas e de mentalidade competitivas”, então, o grande problema não está necessariamente na mudança da cultura e sim nas mudanças dos modelos mentais que certamente contribuirão para o avanço das organizações.

As mudanças culturais, talvez, ocorram inevitavelmente, mas o objetivo que se deve ter não é o de mudar a cultura. O objetivo é criar as condições para o surgimento de empresas competitivas, pois elas serão os motores do crescimento que sustentam o progresso humano e a capacidade de renovação social.

Schein (2001, p. 30) estabelece que:

A cultura importa porque é um poderoso e muitas vezes ignorado conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos. A cultura organizacional em particular importa porque os elementos culturais determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação da empresa.

Porém mesmo reconhecendo a importância da cultura, Schein (1996) exemplifica e alerta para a existência de três culturas diferentes em uma mesma organização, classificando-as como: a cultura dos executivos, a cultura dos engenheiros e a cultura dos operários. Estes grupos têm particularidades desenvolvidas a partir da sua base de conhecimento profissional. O autor expressa que se pode tirar vantagens do aparecimento de subculturas, principalmente, quando elas surgem do crescimento e amadurecimento. O contraponto que o autor apresenta está relacionado às reflexões das funções, produtos e áreas geográficas. Esses limites criados pelas subculturas dificultam a comunicação e a integração.

Conforme a linha de pensamento dos autores citados anteriormente que consideram a mudança da cultura algo difícil, Pettigrew (1996) propõe que apesar das dificuldades extremas, seja possível mudá-la, porém para que isso ocorra deve-se desenvolver nos

funcionários, rituais e práticas organizacionais que consigam manter os valores básicos existentes nessa organização. O autor relata que não existe apenas uma cultura na organização, sendo comum as organizações apresentarem uma série de subculturas, que podem estar estruturadas como setores, departamentos, interesses comuns, enfim de diversos modos. Já para Morgan (2002), as subculturas podem surgir porque os indivíduos da organização têm lealdade dividida e não estão completamente comprometidos.

Embora todos possam entender a necessidade das subculturas, o que se percebe é que nem todos conseguem racionalizar sobre a sua importância. Nessa perspectiva simbólica, há um aspecto básico e natural que todos os indivíduos e as organizações são coerentes em afirmar que o processo racional de culturas e subculturas tem que ser perseguido e alcançado. Percebe-se que a idéia de evolução constante está presente na mente das pessoas, porém nota-se que implementá-la é o grande problema. Morgan (2002) interpreta como manobras realizadas para que se consiga obter resultados específicos decorrentes de coalizões que forma a contracultura. A razão se encontra no difícil lidar com os aspectos da cultura, seja intelectualmente ou emocionalmente, pois a mesma apresenta uma relação de causa e efeito que atinge a organização e os indivíduos de um modo muitas vezes não previsível.

Para a ambigüidade dos aspectos culturais e a sua implementação, Sachs (2002) em sua pesquisa e estudo sobre a abordagem da sociologia no desenvolvimento econômico dos países, incluiu o possível papel de instituições culturais e as explicações culturais para justificar a contribuição dos mesmos no crescimento daquela sociedade. Para tanto Sachs (2002, p. 87) define “As explicações culturais do desempenho econômico podem ser úteis em algumas circunstâncias, desde que estas explicações possam ser testadas em um contexto que permita a outras dimensões da sociedade desempenharem o seu papel”.

O papel das atitudes culturais deve servir como incentivo, afinal ela é propriedade do grupo, mas o que na maioria das vezes se observa é que ela é verdadeiramente um obstáculo

para o desenvolvimento da organização. Fenômeno este, que remete a idéia de que uma cultura organizacional é formada por características estáveis e fortemente arraigadas ao longo dos anos com os quais os funcionários sentem-se envolvidos, mas, muitas vezes, não conseguem promovê-la de um modo que possam evitar uma crise organizacional.

Blake e Mouton (1972) foram os primeiros estudiosos da administração a admitir que todas as equipes de uma organização têm as suas próprias culturas, ou seja, fica claro que há uma convivência entre subculturas. Schein (2001, p. 30) sintetiza “Se quisermos tornar uma organização mais eficiente e eficaz, deveremos entender o papel da cultura na vida organizacional”. Considerando o exposto, pode-se dizer que não é fácil falar de si próprio, revelar a própria alma, pois o grande número de subculturas que há nas organizações não impede que exista um fundamento dos valores comuns e das atitudes que possam ser compartilhadas.

Morgan (2002, p. 148) pondera apresentando que “Uma das maneiras mais fáceis de apreciar a cultura e a subcultura é simplesmente observando o funcionamento do dia-a-dia de uma organização a que se pertence como se fosse uma pessoa de fora – adotando-se o papel de um antropólogo”. A idéia de utilizar esta lógica para o âmbito das organizações é válida, pois, os grupos que se formam para desenvolver esta organização trazem individualmente certas características que lhe são inerentes, tais como: valores, atitudes, comportamentos, ações, aptidões, conhecimento, idéias, interesses, necessidades psicológicas, necessidades sociais.

Souza (1978) defende a idéia das subculturas nas organizações quando expressa que equipes mistas, compostas por diversos profissionais pertencem a grupos referencias também diversos. A autora cita Bennis (1967) e Pfiffner e Sherwwod (1965) para mostrar o quanto a subcultura está arraigada às organizações, citando que inclusive o fato possa gerar conflitos. Porém para Daft (2002, p. 229) "As subculturas se desenvolvem para refletir problemas,

metas e experiências comuns que os membros de uma equipe, departamento ou de outra unidade compartilham”.

Logicamente que, embora as subculturas tenham concepções diferentes sobre as possibilidades de geração de soluções de problemas e necessidades, quando envolvidas em uma organização que certamente apresenta a sua cultura, interage com estes elementos resultando em uma dinâmica interna do próprio grupo. Para tanto Handy (1994) argumenta que as organizações necessitam de uma mistura de culturas, sendo saudável a existência das subculturas, desde que sejam puras, isto é, de acordo com cada área. Esta dinâmica acaba atuando sobre os indivíduos estimulando-os, reforçando as suas necessidades, os seus objetivos, limitando-os, procurando de certo modo padronizar o processo para dotá-lo de um significado construtivo que possa fortalecer o sentido de coesão desta organização.

Naturalmente que esse processo de coesão pode apresentar falhas e conflitos, fato que deveria ser criteriosamente mapeado para formar um novo aprendizado para fortalecer os indivíduos e o grupo simultaneamente, para gerar resultado fragmentados para a organização e todos os envolvidos.

Morgan (2002) explora as razões fundamentais para estes aspectos da cultura e subculturas comentando que existem sólidas explicações históricas para os modos como as coisas podem ser feitas. O autor cita o exemplo de uma companhia de seguros que Linda Smircich estudou para explicar estas razões. A empresa citada por Morgan (2002) no estudo era uma divisão de uma organização muito maior que oferecia uma ampla gama de serviços de seguro para organizações agrícolas e o público em geral.

Para tanto Morgan (2002, p. 148) interpreta as observações extraídas pela pesquisadora no dia-a-dia da companhia:

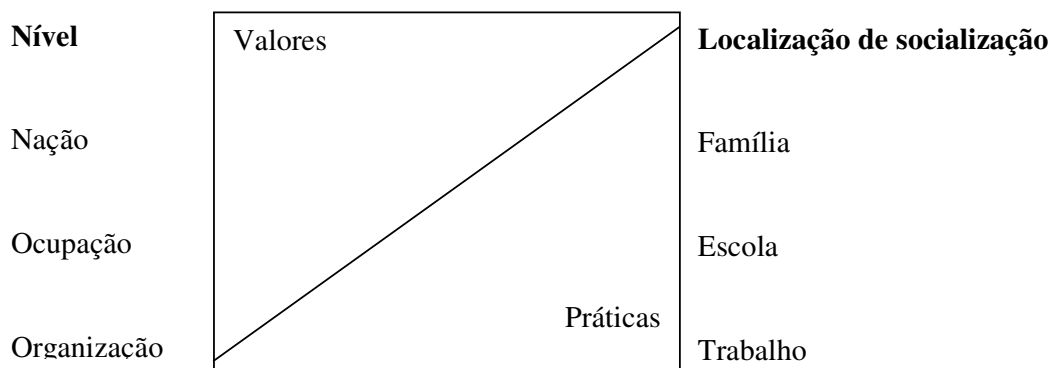
Por um lado, a empresa parecia enfatizar os valores corporativos e uma identidade baseada no mundo da agricultura mais do que na competição. Este “*ethos*” se refletia num dos lemas da companhia: “nós plantamos amigos”. “Por outro lado, uma segunda dimensão da cultura organizacional sugeria que o “*ethos*” corporativo era,

no mínimo, superficial. Publicamente o “*ethos*” de harmonia e cooperação prevalecia. Entre elas, as pessoas sempre expressavam considerável raiva e insatisfação com vários funcionários e com a organização em geral.

Os mais variados e imagináveis tipos de rituais, imagens e símbolos foram utilizados para, criteriosamente, formar um novo aprendizado unificado. Os resultados atingidos somente faziam fortalecer a fragmentação dos indivíduos e do grupo simultaneamente. Para tanto o autor define “O desejo de harmonia era comunicado de várias maneiras, particularmente através de rituais específicos. Por exemplo, em reuniões administrativas especiais, os funcionários tornavam-se uma tribo indígena”. Ou através do uso de imagens “Por exemplo, o lema ‘rodar juntos’. O logo de uma roda de carroça estava espalhado em toda a companhia. A idéia de ‘mover a roda’ ou ‘rodar juntos’ aparecia em muitas discussões e documentos”.

Para Daft (2002, p. 299) “Mesmo em organizações que possuem culturas fortes, pode haver diversos conjuntos de subculturas, particularmente dentro de grandes corporações”. Considerando cultura como um agregado de subcultura Marconi e Presotto (1996) concluem que a mesma é alguma variação ligada a própria cultura. Ponderando que a subcultura é apresentada então como um modo peculiar que um grupo menor, um setor ou departamento pode apresentar em uma organização. As subculturas não têm conotações valorativa sendo apenas diferentes uma das outras.

Hofstede (1991) em seu famoso estudo sobre culturas nacionais apresentou a natureza das diferenças culturais conforme a figura abaixo mostra:



**Figura 4: Natureza das diferenças culturais**

Fonte: Hofstede (1991, p. 212)

Sobre as subculturas Robbins (2002, p. 500) relata que “As subculturas podem ser definidas por designações de departamentos e separação geográfica. Ela incluirá os valores essenciais da cultura dominante, além dos valores específicos daquele departamento”. Souza (1978) também conclui que uma organização forma subcultura devido as suas diversas unidades, divisões, hierarquia, departamentos. Schein (2001) explicita bem esta subcultura quando comenta sobre sua participação nas reuniões na empresa *Ciba-Geigy* e o comportamento das diversas divisões da mesma. A empresa em meados dos anos 70 tinha quatro divisões de produtos: corantes, químicos industriais, químicos agrícolas e produtos farmacêuticos. Para melhorar o marketing, a empresa comprou a *Airwick*, empresa de produtos de limpeza. Schein cita que enquanto participava de uma reunião em que era apresentada a campanha de um novo produto da *Airwick*, um limpador de carpete, um dos homens que trabalhava na divisão de produtos químicos, lhe diz: “Sabe, Schein, isso nem é um produto”. Como ele trabalhava em outra divisão, considerava que a empresa tinha produtos importantes para combater a fome e salvar vidas, logo, ter uma divisão que cuidava de produtos como purificador de ar ou limpador de carpete não era digno.

Tamayo e Godim (1996) mostram a relação existente entre os valores e as subculturas do seguinte modo:

1. os valores percebidos são os princípios que guiam o comportamento da organização e são claros para todos os envolvidos.

2. os valores comuns envolvem a organização e os seus indivíduos, sendo do ponto de vista do conteúdo ou da importância que eles ocupam na hierarquia.

Robbins (2002, p. 500) argumenta:

Se as organizações não tivessem uma cultura dominante e fossem compostas apenas de diversas subculturas, o valor da cultura organizacional como variável independente seria sensivelmente reduzido, pois não haveria uma interpretação uniforme do que representam os comportamentos apropriados e os não apropriados. É o aspecto do “valor compartilhado” da cultura organizacional que a torna um instrumento poderoso para orientar e modelar o comportamento.

Percebe-se que a subcultura não significa uma cultura inferior, mas sim que ela é uma das partes que colaboram para formar a cultura. Mello (1987) explica que a subcultura está para a cultura do mesmo modo como o subsistema pode estar para o sistema.

## **2.6 ELEMENTOS DA CULTURA**

O exame do conteúdo da cultura organizacional vem sendo estruturado e conceituado levando em consideração vários de seus elementos. A difusão sutil e hábil que este tipo de conceituação envolve acaba sendo muito ampla, pois, certamente, encontram-se muitas particularidades e aspectos inerentes que poderiam não ser notados no cotidiano das organizações, apesar de que causarem um impacto significativo na construção deste processo.

Esses elementos associados, certamente forneceram “pistas” sólidas para que se possa estruturar e interpretar o conteúdo cultural das organizações. Através deles, aceitos de forma natural e espontânea pelos indivíduos e grupos, as organizações estão construindo o seu padrão de realidade, que estabelecerá como os envolvidos vêem a empresa e os seus relacionamentos. Schein (2001, p. 35) defende que “A essência da cultura são esses valores,

crenças e certezas aprendidos em conjunto, que são compartilhados e tidos como corretos à medida que a organização continua a ter sucesso”.

A construção desse padrão de realidade permitirá que as organizações possam entender e saber lidar com as diversas situações que surgem no seu dia-a-dia e são eles que dão base para tornar significativo o comportamento das mesmas. Os funcionários aprendem a cultura das organizações onde trabalham de diversas formas e os estudiosos sobre o assunto apresentam uma relação variada destes elementos e de como estes são transmitidos, difundidos e aceitos para criar a realidade cultural das organizações. Contudo, é bastante aceitável a idéia de que as organizações tentaram manter e buscar pessoas que possam se ajustar a sua cultura.

Os elementos básicos integrantes da cultura organizacional podem ser assim enumerados de acordo com diversos autores Morgan (2002), Schein (1985, 1992, 2001), Freitas (1991), Robbins (2002), Kotter e Heskett (1994) dentre outros, como: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais, cerimônias, histórias, heróis, estórias, lendas e mitos, normas e regras, tabus, linguagem e comunicação, símbolos e objetos.

Ao selecionar esses elementos, é lógico que não se consegue abarcar todos em único estudo. Os estudiosos apresentam uma relação substancial sobre o tema, porém, nesta fundamentação busca-se relacionar os principais que são comumente citados neste trabalho de pesquisa.

#### 2.6.1 Valores

Os valores representam uma predeterminação consciente da ação e dos elementos que os reforçam, indicando de forma direta as motivações para a tomada de decisões. Zanelli (2002, p. 9) relata que “Os valores afetam nossas decisões e ações. Embora quase sempre não



tenhamos plena clareza disto, todas as decisões humanas estão baseadas em valores”. Quanto mais as organizações conseguem difundir e compartilhar esses valores mais força e bem-sucedida elas serão. Isso mostra a importância dada por Deal e Kennedy (1982) que consideram o quanto são imprescindíveis os valores para uma organização, comparando-os ao coração da cultura.

Freitas (1991, p. 13) em suas referências relacionadas aos valores descreve alguns exemplos de como os valores influenciam na estrutura formal de uma organização:

- a) os valores e as crenças de uma organização indicam que questões são, prioritariamente, observadas.
- b) os valores também desempenham um importante papel na determinação de quão longe alguém pode ascender na organização.
- c) os valores e crenças compartilhadas também exercem um importante papel em comunicar ao mundo exterior o que ele pode esperar da companhia.

Morgan (2002, p. 139) utiliza-se da filosofia da *Matsushita Electric Company* para reforçar a importância dos valores quando adotados pelas organizações, pois, permitem um desenvolvimento econômico e espiritual muito intenso, que fomentam as expectativas consistentes dos envolvidos nesse processo, inclusive relata os seguintes valores “espirituais” da empresa: “Serviço à Nação através da Indústria, Justiça, Harmonia e Cooperação, Luta pela Melhoria, Cortesia e Humildade, Adaptação e Assimilação e Gratidão”.

Freitas (1991, p. 15) assume a idéia da cultura organizacional como “Valores compartilhados”, expressando o pensamento de Posner, Kouzes e Schmidt, que numa pesquisa, investigaram a importância dos valores nas organizações e chegaram a seguinte conclusão:

- 1. os valores compartilhados estão relacionados com sentimentos de sucesso pessoal.
- 2. os valores compartilhados estão relacionados com o comprometimento organizacional.
- 3. os valores compartilhados estão relacionados com a autoconfiança no entendimento pessoal e valores organizacionais.
- 4. os valores compartilhados estão relacionados com o comportamento ético.
- 5. os valores compartilhados estão relacionados com sentimentos de *stress* pessoal e profissional.
- 6. os valores compartilhados estão relacionados com os objetivos organizacionais.
- 7. os valores compartilhados estão relacionados com os *stakeholders* organizacionais.

Schein (2001, p. 78) comenta e relaciona “Os valores associados aos artefatos e afirma que neste cruzamento é onde estão arraigados os mais importantes elementos da cultura” e

identificar o que os causa é de fundamental importância. Estes esforços são evidenciados, pois, o autor acredita ser muito difícil mudar a cultura, identificar estes elementos podem ajudar, porém considera ser muito mais importante os pressupostos.

Para tanto o autor argumenta “Compare os valores abraçados com os artefatos da mesma área”. Os valores tácitos representam a identificação de um grupo e a importância das coisas que lhes são comuns. Por exemplo, se o foco no cliente for um valor abraçado, os sistemas de recompensas ou responsabilidades que os estruturam devem ser identificados como artefatos, pois, são eles que apoiam o foco no cliente. Segundo Schein caso isso não aconteça, então se tem “A identificação de uma área em que uma certeza tácita mais profunda está operando e direcionando o sistema”.

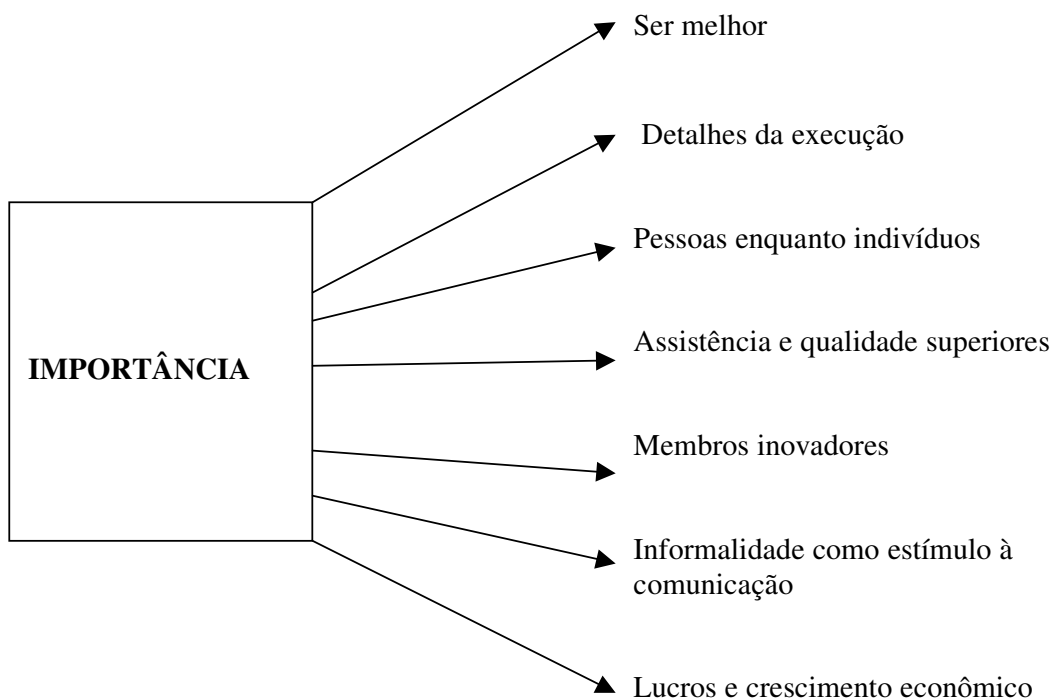
Mintzberg (2000) descreve o conceito de valores dominantes ou valores-chave que podem ser revelados em situações que envolvam o atendimento, a qualidade, a inovação, enfim, aquilo que possa apresentar vantagens competitivas para aquela organização.

Daft (2002) relata sobre os valores subjacentes e relaciona que os mesmos refletem os mais profundos processos de pensamento e que são a verdadeira base da cultura, que a partir destes valores pode-se identificar e interpretar a cultura.

Já Robbins (2002) enuncia que os valores influenciam atitudes e comportamentos, compondo um quadro específico de convicções, associados à conduta ou estado supremo de existência das pessoas. O autor observa que a cultura expressa valores que são compartilhados pelos envolvidos nesta organização e estes, são as bases para criar a personalidade da própria organização.

### 2.6.2 Crenças e Pressupostos

Freitas (1991, p. 19) deduz que utilizar as crenças e pressupostos é expressar “Aquilo que é tido como a verdade na organização”, sendo então aceitos como verdades passam a ser inquestionáveis. A autora, com base na análise feita por Peters e Waterman sobre o conteúdo das crenças, apresenta a seguinte figura:



**Figura 5: Conteúdo das empresas de alto padrão**

Fonte: Peters e Watermann Jr. *In Search of Excellence*. New York, Harper e Row, 1982. (Freitas 1991, p. 19)

Schein (1985) enuncia que os pressupostos são inclusive mais importantes do que os próprios valores, já que são as respostas aprendidas, originadas dos valores esposados. Segundo o autor, “É um padrão de pressuposições básicas partilhadas aprendidas por um grupo à medida que foram capazes de solucionar seus problemas de adaptação externa e de integração interna”. Pode-se argumentar, então, que as crenças tratam-se de verdades concebidas ou aceitas pelo grupo que têm funcionado bem o bastante para serem consideradas

como válidas e, podendo então ser interpretadas e praticadas por essa razão e ensinadas aos novos membros como sendo o modo correto de conviver, perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas daquele grupo.

Handy (1978, p. 202) afirma que “Nas organizações, há crenças profundamente arraigadas acerca da forma pela qual o trabalho deve ser organizado, a forma como a autoridade deve ser exercida, as pessoas recompensadas e controladas”. Vale argumentar que as crenças não são necessariamente racionais, visto que, elas são produzidas em decorrência da mente do ser humano, refletindo sentimentos e pensamentos. A crença para Marconi e Presotto (1996) é a aceitação como verdadeira de uma proposição, constituindo um modelo mental, que serve de base para a ação. Utilizando o modelo mental, naturalmente que ela possui conotação emotiva.

Com relação aos pressupostos, Freitas (1991, p. 20) cita a categorização especificada por Gibb Dyer Jr, em que a cultura deve ser estruturada e expressa a partir dos artefatos, perspectivas, valores e pressupostos. Schein (1999) coloca este último como a chave para a compreensão da cultura organizacional, da mesma maneira como o pensamento Dyer.

Dyer (1985, p. 204) especifica cinco categorias de pressupostos: “Natureza dos relacionamentos, natureza humana, natureza da verdade, ambiente e universalismo/particularismo”.

### 2.6.3 Ritos, Rituais e Cerimônias

Artefatos importantes da cultura organizacional estão associados às atividades elaboradas e planejadas que compõem os eventos existentes nas organizações. Esses eventos envolvem os ritos, rituais e cerimônias, já que são seqüências repetidas e que ajudam a

expressar os valores das organizações. Estas ocasiões tornam-se especiais e aprofundam o compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos e o grupo.

Daft (2002, p. 294) descreve que existem quatro tipos de ritos presentes nas organizações e que podem ajudar formar a cultura organizacional, conforme o quadro abaixo demonstra:

<b>Tipos de Rito</b>	<b>Exemplo</b>	<b>Conseqüências Sociais</b>
Passagem	Convocação e treinamento básico, exemplo do Exército.	Facilita a transição de pessoas para papéis e <i>status</i> sociais novos para elas.
Reforço	Noite anual de premiação.	Reforça as identidades sociais e aumenta o <i>status</i> dos funcionários.
Renovação	Atividades de desenvolvimento organizacional.	Renovam as estruturas sociais e melhoram o funcionamento organizacional.
Integração	Festa de Natal da empresa.	Incentiva e revigora os sentimentos comuns que unem as pessoas e as envolvem com a organização.

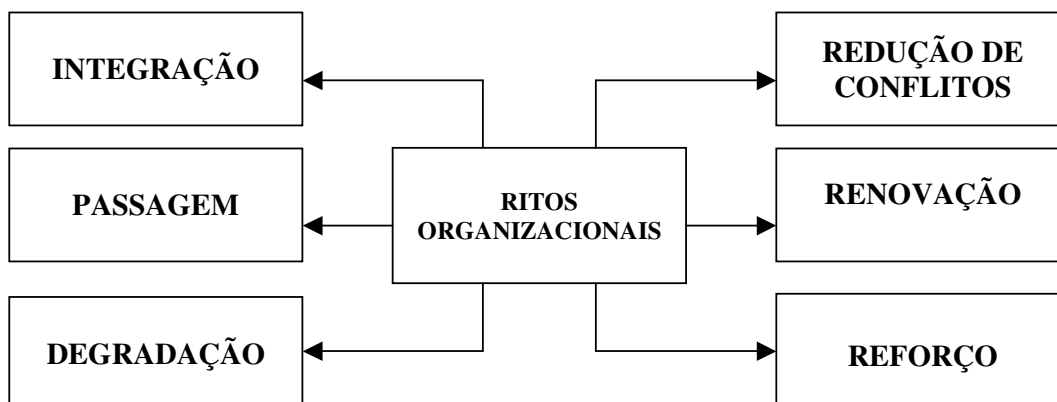
**Figura 6: Tipos de rito e suas conseqüências**

Fonte: Adaptado de Harrison M. Trice e Janice M. Beyer, *In Using six organizational rites to change culture. In: Kilmann, (1985, p. 374-375)*

Deal e Kennedy (1982) são bastante enfáticos quando demonstram que nenhum evento em uma organização pode ser considerado trivial. Já que todos os ritos, rituais e cerimônias podem ser administrados para expressar a especial significância e importância na construção da realidade cultural da organização. As importâncias determinadas pelos autores são oriundas das seguintes medidas que tornam a cultura expressiva: comunicar claramente comportamentos, padrões, estabelecer procedimentos, exercer influência, guiar comportamentos e fornecer experiências.

O rito se configura numa categoria privilegiada. Trice e Beyer (1984) resumizam os ritos em seis tipos: de passagem, de integração, de degradação ou exclusão, de reforço, de

renovação e de mediação de conflitos. Trice e Beyer (*apud* FREITAS, 1991, p. 24) montaram o seguinte fluxograma sobre estes tipos de rituais:



**Figura 7: Ritos organizacionais mais comuns**

Fonte: Trice e Beyer. “Studyng Organizational Culture Trough Rites and Cerimonials”. Academy of Management Rewiew, vol.9, n4, 1984. (Freitas, 1991)

Neste modelo apontado acima se nota claramente que os autores sugerem que as organizações, quando atentas, podem lidar, tratar e mudar os ritos da forma que possam melhor atender as suas demandas por mudança cultural.

Os ritos e rituais conforme expressa Morgan (2002), estão embutidos geralmente na estrutura formal das organizações, com o forte intuito de amenizar as relações sociais entre os diversos grupos. Isso facilita o entendimento e a execução dos códigos de conduta, a comunicação e contribui para a manutenção dos valores das organizações.

Robbins (2002) cita alguns exemplos sobre a importância dos rituais nas organizações e como eles podem ser corretamente utilizados para sinalizar a importância para a cultura das organizações. O autor relata dois exemplos, primeiro o ritual para efetivação dos professores universitários americanos, que são observados por seis anos e depois seus colegas tem que escolher se efetivam-no ou não. O outro exemplo é o da empresa de cosméticos Mary Kay que premia suas melhores vendedoras em um grande auditório, em uma mistura de espetáculo circense e com base no concurso de *misse*.

Robbins (2002, p. 512) conclui que “Os rituais sinalizam para as pessoas que o fato de alcançar suas metas é importante e que, com trabalho duro e coragem, elas também podem alcançar o sucesso”. A interpretação dos ritos pode ser categorizada como as operações de rotinas que são executadas para o êxito das atividades. Para o autor, além de ser uma maneira de transmitir a cultura, essas seqüências repetitivas podem expressar e reforçar os valores-chave que são de extrema importância para as organizações.

Já na concepção de Tavares (1999), os ritos e rituais dão sentido, significado, identidade e integração aos grupos, sendo importante para a compreensão e descrição do modo próprio como as pessoas executam as suas tarefas nas organizações.

Srour (1998) expressa a importância dos ritos e rituais como importantes aspectos da cultura, colocando-os ao lado no grau de importância para as organizações, dos valores e heróis. Para o autor, ritos são atividades elaboradas e planejadas que reforçam a expressão cultural, considerando o proveito dos envolvidos. Com relação aos rituais o autor os considera métodos e procedimentos que são seguidos regularmente. Isso demonstra a importância que ambos tem sobre o comportamento dos membros de uma organização e como colaboram significativamente para reforçar os valores.

#### 2.6.4 Histórias, Estórias, Heróis, Lendas e Mitos

Histórias, todas as organizações tem diversas para contar. Elas geralmente estão associadas aos eventos ocorridos com o nascimento da organização, dos fundadores, do modo como cresceram, de lances sensacionais de conquista de mercado. Elas são poderosas ferramentas, pois narram esses eventos citados acima, vinculando o presente com o passado oferecendo explicações espontâneas que legitimam as práticas comuns naquele ambiente.

As organizações precisam tomar todos os cuidados para não perder parte desses eventos para que possam compartilhar entre os funcionários, pois é uma excelente forma de informá-los sobre a organização.

As histórias podem estar associadas aos atos heróicos da organização, lances espetaculares que foram decisivos para que a mesma pudesse ter conquistado o mercado. Toda grande organização tem um herói como referencial, a pessoa que a construiu ou a mudou radicalmente. Alfred Sloan na *General Motors*, Jack Welch na *General Electric*, Howard Schultz na *Starbucks*, Abílio Diniz no Pão de Açúcar, Ricardo Semler na Semco são exemplos, dentre tantos, que podem ser citados como heróis e como mitos que contribuem para a importância e a história da organização. Senge (1999) descreve que as pessoas precisam de modelos e heróis, pois as mudanças que deram certo sempre estão relacionadas com mitos provenientes de histórias heróicas.

Na abordagem sobre os heróis, Deal e Kennedy (*apud* FREITAS, 1991) explicam que “Os heróis personificam os valores e condensam a força da organização”. Um preciso relato de como os heróis acabam por construir e formatar as organizações, servindo como modelos a serem seguidos. Freitas (1991) registra que existe uma relação quase que direta entre as organizações que alcançam o sucesso e seus heróis, pois, eles são os disseminadores dos pressupostos das mesmas.

Naturalmente que a história pode, com o passar dos tempos, sofrer um acréscimo de pequenos detalhes ficcionais, que a transforma em lenda, pois passam a ser flexíveis, reinterpretadas para atender as necessidades no momento, porém sem descaracterizar a sua essência.

O mito ajuda a desvendar a cultura de um determinado grupo social, pois é a expressão que interpreta o elo entre o presente e o passado, visando estabelecer um padrão de



comportamento aceitável. Os mitos referem-se a histórias que tenham consistência e que reforcem os valores da organização e podem ser sustentadas pelos fatos ocorridos.

Estes artefatos observáveis são uma importante diferença entre as organizações bem-sucedidas e as que não conseguem, conforme Alan Wilkins (*apud* FREITAS, 1991), as primeiras têm uma forte gama de exemplos concretos das suas ações passadas, que faz a filosofia da organização sempre estar presente e podendo ser absorvida pelos seus membros.

#### 2.6.5 Tabus

Os tabus são pouco pesquisados, o que não os invalida como artefato importante, pois geralmente tratam das coisas que não funcionaram ou que não poderiam ter acontecido, naturalmente que evidenciam uma parte com ar de tragédia ou fracassos das organizações. Freitas (1991, p. 30) justifica Deal e Kennedy como os primeiros a tratar sobre os tabus como os “Rituais que não funcionam” e como aspectos que promovem ações discriminatórias.

Os tabus geralmente estão associados a momentos tristes e doloridos para a organização, como acidentes que ocorrem com as mesmas e que as afetam profundamente, tais como: a Petrobrás e a sua plataforma P36, a TAM e os acidentes com as duas aeronaves em menos de três meses ou o vazamento de elementos tóxicos da *Union Carbide*, na Índia.

Sobre a *Union Carbide*, Senge (1999) expressa que, após o desastre, a empresa passou por uma mudança cultural profunda em razão de que os antigos valores não podiam mais ser seguidos, diante das proporções alcançadas pelo problema. Senge demonstra que as pessoas envolvidas nesse processo tinham a clara consciência de que era impossível compartilhar suas pressuposições coletivas com a nova realidade.

Os membros interpretam os tabus como uma orientação clara que demarcam o que se pode ou aquilo que não se pode em uma organização, estabelecendo assim um aspecto ligado a disciplina da cultura.

#### 2.6.6 Normas e Regras

As normas e regras prescrevem e sancionam os comportamentos dos indivíduos no desempenho de suas funções e no cumprimento de seus papéis nas organizações. A análise realizada por Robert F. Allen (*apud* FREITAS, 1991) trata as normas e regras como um conceito que diferentes pessoas podem utilizar para compreendê-las e aplicá-las de uma forma que obtenham sucesso.

Kotter e Heskett (1994) expressam normas considerando-as como meios comuns ou difusos de agir que são encontrados em determinados grupos e que tendem a ser repassados aos novos membros, levando em consideração as necessidades da organização.

As normas e regras são definidas e repassadas através dos outros elementos que compõem a cultura da organização, segundo Freitas (1991), podem ser consideradas como uma síntese da estrutura formal da organização. Para que se criem normas e regras a mesma é precedida pelos pressupostos que podem estar associados em cada organização, ou seja, os valores, crenças, ritos, rituais, tabus e são difundidas através de mecanismos formais ou através das pessoas.

### 2.6.7 Linguagem e Comunicação

Schein (2001, p. 55) define que “As manifestações mais óbvias da cultura são a linguagem e o modo de pensar comum”. Trice e Beyer (1984) enunciam que a linguagem é o modo mais particular de uma organização, que, através dos seus membros, adotam um conjunto de simbologias, tais como jargões, *slogans*, comportamentos em reuniões.

Com o passar dos tempos as organizações desenvolvem formas e termos para descrever seus processos, sistemas, equipamentos e identificar situações ligadas ao seu objeto de negócio. São formas de comunicação que, muitas vezes, são incompreensíveis para as pessoas que não fazem parte daquela organização, ou em outros casos, reforçam e identificam imediatamente a organização em questão.

Os processos de comunicação podem ser encarados como de impacto fundamental no desempenho organizacional, pois são essenciais para difundir o aprendizado, o conhecimento, exercer uma função organizadora, promover a construção de significados e influenciar a todos os envolvidos. Zanelli (2003) expressa que a comunicação é um tema relevante nas organizações, porque constrói a realidade. O autor ilustra que a dinâmica da comunicação está intimamente ligada ao modelo de gestão, aos interesses das coalizões dominantes e a reprodução e as transformações de padrões.

As organizações são fenômenos de comunicação, isso pode ser notado, em vários exemplos visíveis do mundo corporativo como *slogans*, provérbios, jargões, metáforas, siglas que se tornam parte de sua própria linguagem diária.

Para Marconi e Presotto (1996), a existência da comunicação cria uma rede de relacionamentos e papéis, na qual as pessoas interagem socialmente utilizando as verbalizações e vocalizações. Quando há comunicação, estabelece-se o desenvolvimento de uma linguagem organizacional.

A comunicação tem representado um grande problema para as organizações, drenando dinheiro e tempo, pois, a maioria das vezes os canais de comunicação não atingem de forma ampla os envolvidos. Em determinado momento, isso ocorre por interferência nos fluxos relacionados aos níveis hierárquicos, em outro momento, porque a comunicação é uma fonte de poder.

A comunicação pode ocorrer de modo formal ou informal, porém deve-se estruturar os canais para que se possa obter resultados positivos e efetivos. Os sistemas de comunicação formais das organizações têm que envolver os canais, a coesão e preservar a integridade pessoal, fatores que só reforçam os pressupostos da cultura organizacional. A rede de “estruturação” da comunicação informal tem que ser utilizada nas organizações, pois amplia as possibilidades de alcance, sempre tomando os cuidados para que não haja a possibilidade de ela dar suporte ao clima de desconfiança ou fofoca.

#### 2.6.8 Símbolos e Objetos

O espaço físico das organizações, seus móveis, seus uniformes representam características inerentes a elas. Os símbolos são palavras, objetos, marcas, trajes, gestos que representam significados. Para Srour (1998) a arquitetura do ambiente, os uniformes, os móveis, as cores evocam o que as palavras celebram. Os símbolos e objetos físicos representam poderosos artefatos da cultura de uma organização, pois concentram a atenção em um item específico.

Exemplos podem estar ligados ao *layout* dos escritórios e fábricas, através das salas de trabalho, das disposições das mesas, equipamentos, ambientes de convivência, refeitórios. Daft (2002) descreve que os símbolos físicos são poderosos porque representam algo particular que reforça e valoriza a organização.

Schein (2001, p. 57) conclui que “Toda organização desenvolve maneiras de identificar graus de associação, que vão dos uniformes e outros símbolos a indicadores mais sutis, como vaga no estacionamento, opções de compra de ações e outros pré-requisitos”. Notoriamente se percebe a vasta coleção de elementos ou fatores existentes na cultura organizacional e relacionado neste trabalho, que refletem as escolhas e preferências que são tomados como básicos para uma organização e seus membros. Esses elementos formam a base das ações, decisões e comportamentos que se revelam na prática diária das organizações. Para que se consiga compreender profundamente a cultura necessita-se apontar esses elementos em qualquer pesquisa que se faça sobre este objeto de estudo.

## **2.7 TIPOLOGIAS CULTURAIS**

Há enorme diversidade para os tipos de culturas organizacionais encontradas e relacionadas nos diversos estudos realizados. Como a cultura é vista dos mais diferentes modos e cada organização tem a sua em particular, a classificação das culturas é tarefa difícil de ser alcançada. Quando Freitas (1991, p. 51) generaliza sobre algumas tipologias culturais alerta “Nenhuma tipologia corresponde a uma realidade em todos os seus matizes” continuando sua análise diz “uma tipologia remete a generalização de um objeto”.

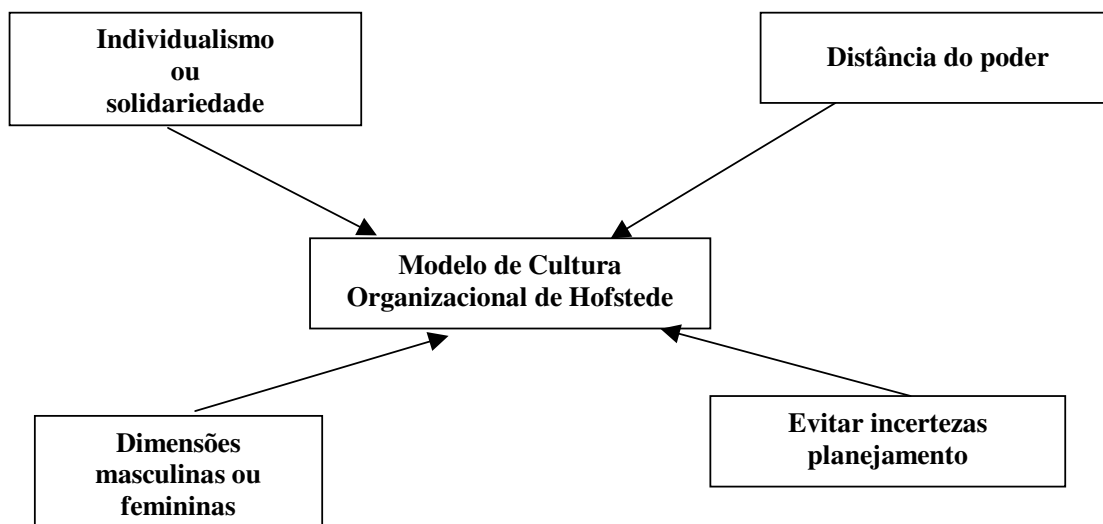
Daft (2002) classifica a questão das tipologias culturais utilizando como base dois fatores, o primeiro ligado ao ambiente competitivo que exige flexibilidade ou estabilidade, e o segundo que retrata as forças estratégicas dos ambientes externo e interno.

O autor diferencia quatro culturas: a Cultura da Adaptabilidade/Iniciativa cuja característica está no foco estratégico no ambiente externo, a segunda a Cultura de Missão que

esta preocupada em atender clientes específicos. A terceira que tem como foco o envolvimento e a participação dos membros da organização e as expectativas de rápidas mudanças que o autor chama de Cultura de Clã. E por fim aquela que possui foco interno e orientação constante para atuar em um ambiente estável chamada Cultura Burocrática.

Hofstede (1991), adotando uma metodologia quantitativa de análise da cultura organizacional, fez uma pesquisa em uma grande multinacional, abrangendo a resposta a um questionário de 150 questões em 40 filiais localizadas em diversos países, compreendendo a análise dos seguintes aspectos:

- a. distância do poder: são medidos os níveis de participação na tomada de decisões e acesso às informações;
- b. grau de planejamento e formalização: é medido o grau de formalização e estruturação utilizados para a redução das incertezas;
- c. grau de individualismo ou solidariedade social: os valores são avaliados para entender se preponderam valores individualistas ou coletivistas;
- d. características culturais femininas ou masculinas: valores como flexibilidade, benefícios sociais e qualidade de vida são tidos como femininos, e ganho financeiro, relações informais, e nível de comunicação considerados valores masculinos.



**Figura 8: Dimensões culturais segundo Hofstede**

Fonte: Motta e Vasconcelos (2002, p. 313)

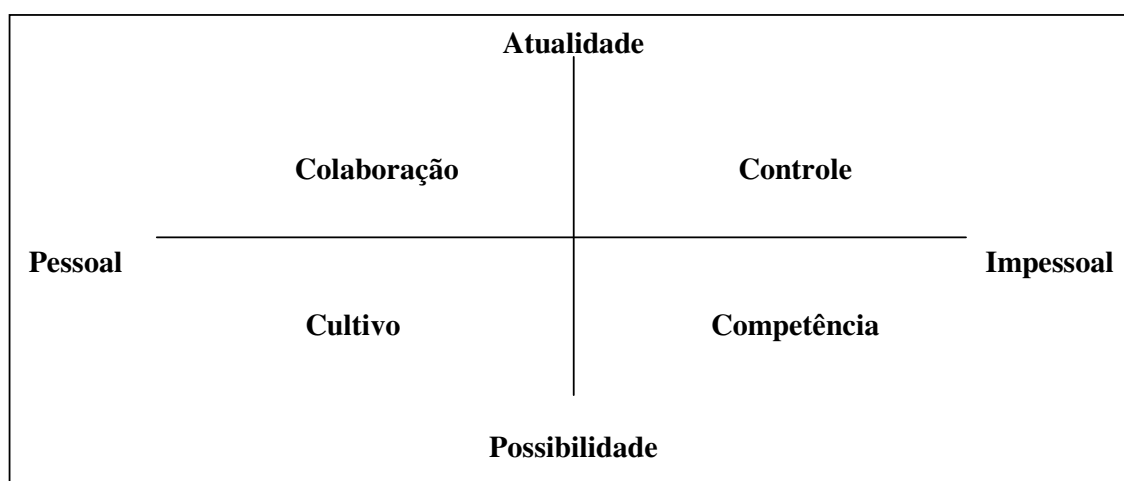
Schneider (1996) construiu uma tipologia de análise cultural que envolveu os aspectos de estrutura, autoridade, liderança, relacionamentos, seleção de pessoal, tomada de decisão e gerenciamento de desempenho. Valendo-se da idéia básica de utilizar os modelos organizacionais militares, familiares, universitários e religiosos, o autor propõe um modelo composto de quatro tipos básicos de culturas organizacionais.

As organizações podem ser classificadas entre os quatro tipos culturais básicos em função de dois vetores. Um vetor de pessoalidade, aonde as culturas vão da total impessoalidade à pessoalidade plena. O segundo vetor avalia o foco temporal das organizações, que podem ser vistas com foco na atualidade/realidade ou nas possibilidades.

Conforme pode-se visualizar na figura 9, a cultura de colaboração está classificada no quadrante da pessoalidade e realidade, mostrando ser esta uma cultura que dá ênfase tanto às pessoas como à manutenção da realidade atual. Já a cultura de controle está enquadrada como impessoal e voltada para a atualidade. Isto mostra que esta cultura valoriza mais os cargos do que as pessoas e também busca a manutenção da realidade atual. Na metade inferior do diagrama temos a cultura de competência classificada como impessoal e focada na possibilidade, isto é, os relacionamentos são impessoais, e esta é uma cultura voltada para o

futuro e suas possibilidades. A cultura de cultivo classificada como pessoal e focada nas possibilidades valoriza o desenvolvimento pessoal sempre visando as oportunidades futuras.

**Figura 9: Conteúdo e processo organizacionais**

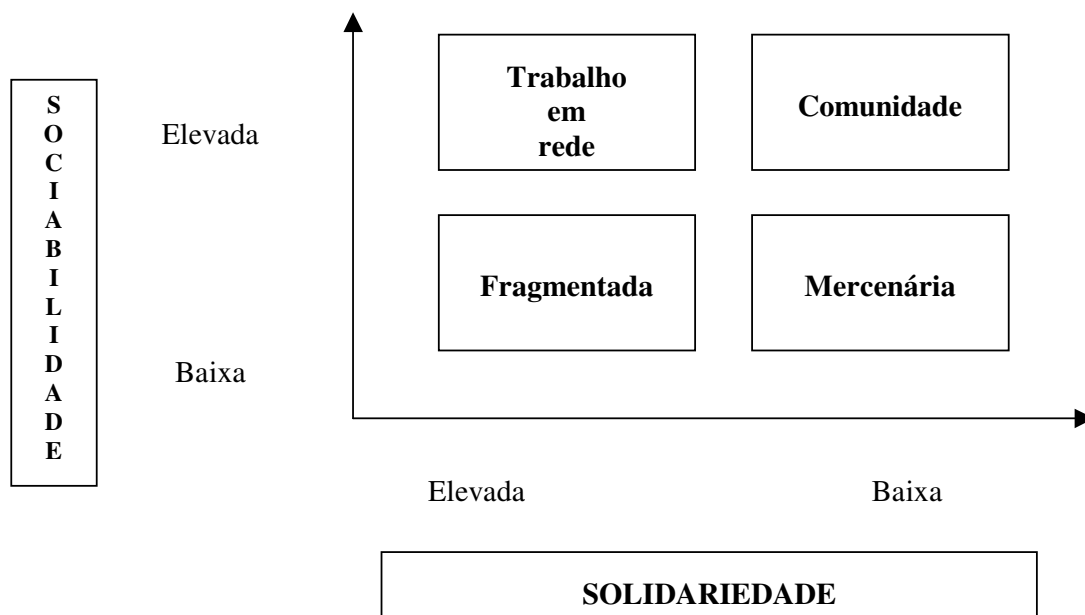


Fonte: Schneider (1996, p. 153)

Utilizando-se das dimensões que envolvem pessoas e ação Ernest (1985) interpreta a cultura organizacional em quatro tipologias: a Cultura Sistematizada com a característica de ser reativa e não participativa; a Cultura Interativa que é proativa e não participativa; a Cultura Empresarial que especifica a característica reativa e participativa e; a Cultura Integrada que tem elementos de proatividade e participação.

Robbins (2002) compartilha e utiliza as tipologias apontadas por Goffee e Jones, oferecendo alguns esclarecimentos de sociabilidade e solidariedade que dimensionam os quatro tipos distintos e relacionados no gráfico abaixo:





**Figura 10: Tipologias da cultura de Robbins**

Fonte: Robbins (2002, p. 515)

Charles Handy, um importante pesquisador inglês, em seu livro *“Como compreender as organizações”* editado originalmente em 1976 propõe metodologias para análise de vários aspectos das organizações. Entre esses aspectos abordados por Handy, encontrava-se a cultura. Ao comentar a diversidade de culturas, de estruturas e de sistemas administrativos, o autor (1978, p. 201) questiona se, após tantos anos de estudos administrativos, era de se esperar tal diversidade. Responde afirmando que “As culturas das organizações diferem com justa razão, são afetadas por vários fatores, e essas culturas diversas refletem-se em estruturas e sistemas diversos”.

O autor comenta que a antiga teoria da administração prestou desserviço às organizações ao tentar impor uma cultura organizacional comum. Felizmente as teorias administrativas mais modernas, tais como a abordagem sistêmica, têm considerado a combinação entre ambiente, pessoas, sistemas, tarefas, o que só reforça o conceito da diversidade cultural das organizações.

Utilizando como base um artigo escrito por Roger Harrison em 1972, e publicado na *Harvard Business Review*, Charles Handy (1978) propôs a existência de quatro variedades de culturas da organização. No artigo de Harrison (1972) constava o termo “ideologias”, que foi trocado por “culturas”, porém os nomes das tipologias foram mantidos como sugeridos por Harrison.

Traduzindo, pode-se convergir e considerá-las como tipologias, sendo a primeira a Cultura do Poder freqüentemente utilizada em pequenas organizações e pode ser representada como uma teia. A segunda a Cultura de Papéis que pode ser considerada como a mesma que Quinn e Kimberly (1984) e Daft (2002) classificaram de Cultura Burocrática, e Handy alerta que a mesma é freqüentemente estereotipada como burocracia, “A organização de papéis apóia sua força em seus pilares, suas funções ou especialidades. Pode ser esquematizada como um templo grego”. A terceira Handy nomeia como a Cultura da Tarefa que está associada e orientada para o trabalho ou projeto. A melhor representação da estrutura que a acompanha é uma rede, com algumas das malhas mais grossas e fortes do que as outras. Muito do poder e da influência reside nos interstícios da rede, nos nós. A chamada organização matriz é uma forma estrutural da cultura da tarefa. A quarta e última chamada de Cultura da Pessoa que o autor considera rara, pois, coloca o indivíduo como ponto central, utilizando-se da analogia de um cacho ou de uma galáxia de estrelas individuais para representá-la. Handy (1978, p. 208) expressa que “Nessa cultura, o indivíduo é o ponto central. Se houver uma estrutura ou uma organização, esta existirá apenas para servir e assistir os indivíduos na mesma”.

Em 1994 o autor apresentou o conceito dessas tipologias associadas a Deuses da Grécia em seu livro *Deuses da Administração*. Bourantas *et al.* (1990) em seus estudos identificaram, através de suas pesquisas de campo utilizando questionários baseados na idéia de Handy, quatro variáveis tipológicas com associação a mitologia grega: a) O poder (Zeus), b) As normas (Apolo), c) As tarefas (Atena) e finalmente d) O existencial (Dionísio). Os

autores com bases nesses questionários aplicados confirmaram que a maioria das organizações está centrada na tipologia do Poder e Normas.

Freitas (1991) relata que Donnelly preferiu utilizar o conceito da cultura relacionado-a com o planejamento. Com características de análise amparadas na importância de reconhecer as organizações sofisticadas e as que não o são, Donnelly classificou três grandes tipos de cultura. A primeira é a planejada, na qual a organização e os seus membros têm um claro sentido de missão, o autor a chama de Cultura Excelente. A Cultura *Fuzzy* é o segundo tipo e está associada às organizações onde as mudanças são constantes e não há definição de um rumo. A terceira o autor classifica como Cultura *Awful* cuja característica é das organizações passarem por sucessivas e constantes crises, gerando confusão aos seus membros.

Os estudos realizados por Deal e Kennedy (1982) interpretam quatro tipos de cultura e são determinadas por dois fatores de mercado relacionados ao grau de risco associado às atividades da organização e a velocidade que a mesma recebe retorno sobre as suas decisões e estratégias que obtiveram sucesso. Freitas (1991) reproduz um quadro que relaciona os quatro tipos culturais apontados pelos autores e que abaixo é registrado:

<b>GRAU DE RISCO</b>	<b>ALTO</b>	<b>Cultura Macho</b>	<b>Cultura Aposte Sua Companhia</b>
	<b>BAIXO</b>	<b>Cultura Trabalho Duro/Diverte Muito</b>	<b>Cultura Processo</b>
		<b>RÁPIDA</b>	<b>LENTA</b>
	<b>VELOCIDADE DE FEEDBACK</b>		

**Figura 11: Modelo de tribos corporativas**

Fonte: Deal e Kennedy. *In* Corporate Culture: the Rites and Rituals of Corporate Life. Massachussets, Addison-Wesley, 1982. Freitas (1991)

As referências realizadas sobre tipologias conduzidas por Flannery *et alii* (1997) sintetizam a cultura organizacional associada ao desempenho, contendo quatro modelos, aparentemente com uma influência e semelhança do trabalho de Handy (1978, 1994):

1. cultura baseada em rede;

2. cultura baseada no tempo;
3. cultura tradicional voltada para a função;
4. cultura voltada para o processo.

Analisando as organizações sob o foco da cultura associada ao desempenho econômico, Kotter e Heskett (1994) propõem uma tipologia dividida em Culturas Fortes, Culturas Adaptáveis e Culturas Estrategicamente Ajustadas.

As organizações com Culturas Fortes apresentam um desempenho excelente, a partilha dos valores e métodos para se alcançar a efetivação dos resultados, e os envolvidos adotam os valores culturais de modo rápido, tendendo a não mudá-los. As organizações com Culturas Adaptáveis apresentam uma abordagem proativa, ajudando a prever mudanças ambientais e, como o próprio nome sugere, a sua adaptação. As Culturas Estrategicamente Ajustadas levam em consideração os pressupostos da cultura, tais como valores e comportamentos, fazendo com que os funcionários se ajustem a esse contexto.

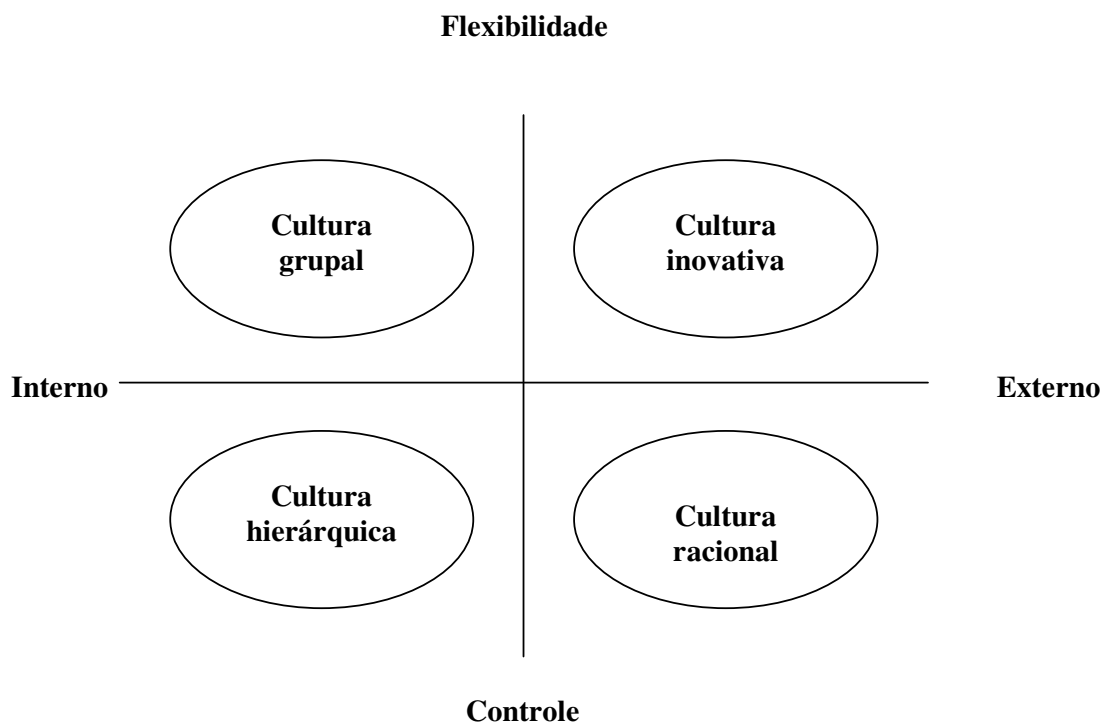
Várias pesquisas têm sido realizadas utilizando-se do modelo chamado de *Competing Value Model (C.V.M)*, que também é conhecido como Tipologia Cultural de Quinn. Segundo Santos (1992), esse modelo foi publicado inicialmente por Quinn e Rohrbaugh em 1981 e enfatiza o conflito entre estabilidade e mudança e o conflito entre ambiente interno e ambiente externo. Da justaposição das dimensões que enfatizam o micro e macro de uma organização refletida no ambiente interno e externo, emergem então a tipologia de Quinn, estabelecida em quatro tipos.

O primeiro é o baseado em normas e valores associados a sua afiliação cuja denominação é a Cultura Grupal. A Cultura Inovativa é o segundo tipo e está relacionada com a flexibilidade e pressupostos de mudança. O terceiro tipo é classificado como a Cultura Hierárquica que está centrada nos valores e nas normas relacionados com a burocracia e nas atribuições de tarefas. Conseqüentemente o quarto e último tipo, Quinn classifica como a

Cultura Racional cujos pressupostos são permeados pelo senso de realização e capacidade de síntese, tomando como base a crença nas recompensas e nos resultados.

Em cada um dos quatro tipos de culturas organizacionais existem relações de meios e objetivos. Assim, a Cultura Grupal utiliza valores de coesão e de moral para alcançar seus objetivos de desenvolvimento de seus recursos humanos. A Cultura Inovativa utiliza valores de flexibilidade e adaptação como meios para alcançar os objetivos de crescimento, inovação e apoio externo, enquanto a Cultura Hierárquica gerencia a informação e as comunicações com o objetivo de manter a estabilidade e controle. Já o modelo de Cultura Racional utiliza ferramentas de planejamento e de estabelecimento de metas para alcançar maior produtividade e lucro.

Na figura 12 abaixo se vê que cada tipo cultural possui seu tipo oposto. Segundo Santos (1992, p. 63) “A cultura grupal que enfatiza flexibilidade e enfoque interno, contrasta nitidamente com o tipo racional que tem como valores principais o controle e o direcionamento para o ambiente externo”.



**Figura 12: Tipologia cultural de Quinn**

Fonte: Adaptado de Santos (1992, p. 61)

Analisando valores universais, Nelson (1996) propõe um modelo para medir a cultura organizacional que passaria pelos valores individuais dos membros que seriam assim classificados:

1. necessidade de sucesso, ligado diretamente ao Trabalho.
2. necessidade de aceitação do grupo, que envolve as Relações.
3. necessidade de poder, que passaria pelo Controle.
4. cognição que envolveria a capacidade de formular pensamentos.

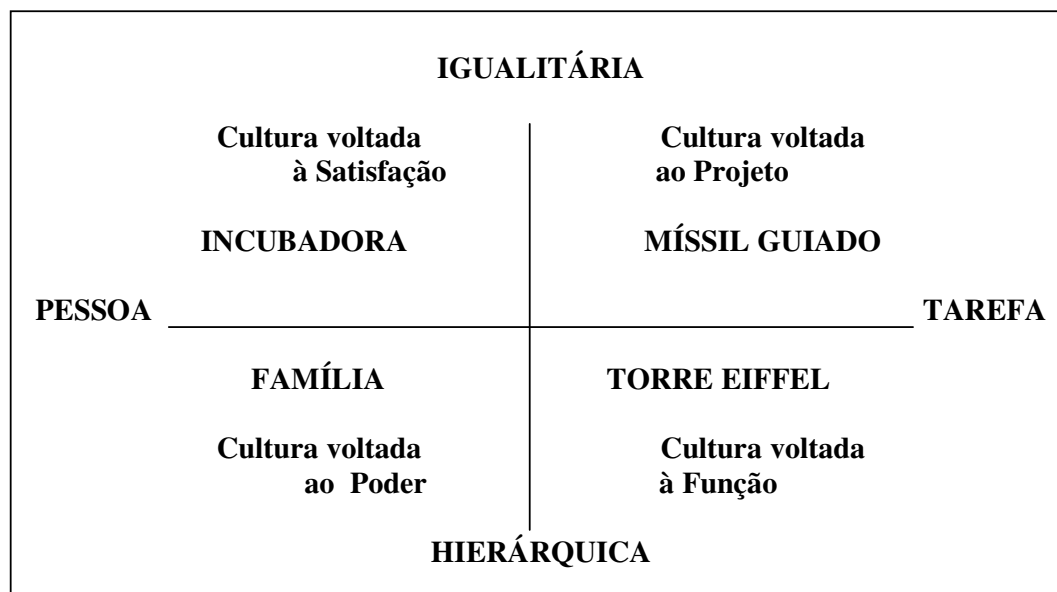
Nelson (1996) enumera para cada valor acima citado há dimensões que no entendimento do autor são contraditórias, porém se complementam. O autor aponta dois modelos de questionários como instrumentos para medir a cultura:

1. trabalho: esforço, tempo, qualidade conclusão das tarefas.
2. relações: afeto, empatia, sociabilidade e lealdade.
3. controle: domínio, *status* político e liderança.
4. pensamento: abstrato, comunicação, flexibilidade, planejamento e organização.

Freitas (1991) registra também referências à tipologia de Sethia/Von Glinow que enfatizam a preocupação por pessoas ou por performance, considerando um “Sistema de Recompensa” como uma poderosa alavanca para administrar a cultura diariamente em uma organização. Os autores revelam uma interdependência duradoura entre a cultura e os sistemas de recompensas existentes nas organizações.

Segundo Freitas (1991) a tipologia adotada pelos autores é inspirada no *Grid Gerencial*, muito semelhante à proposta apresentada por Blake e Mouton (1974) e assim determinada: Cultura Apática que retrata a indiferença e que reflete cinismo e desmoralização. Posteriormente tem-se a Cultura Cuidadosa que não impõem altos padrões de desempenho, pois se preocupa com o bem estar dos seus membros. A terceira cultura apontada é a Exigente marcada pela orientação de desempenho em primeiro lugar. A Cultura Integrativa que alia preocupação com o desempenho e com as pessoas. Nesse tipo cultural as recompensas financeiras superam os padrões médios e a organização está orientada para atrair e reter talentos.

Trompenaars (1994) apresenta uma dimensão tipológica que envolve tecnologias, mercados e as preferências culturais dos líderes e dos empregados da organização. Trompenaars (1994) afirma, tal como Hofstede (1991) também o fez, que “A cultura apresenta-se em camadas, como uma cebola”. Para entendê-la tem-se que descascá-la, camada por camada. Segundo Trompenaars (1994), nos níveis externos da “cebola cultural” encontram-se os produtos da cultura, diretamente visíveis, facilmente detectáveis. Já nos níveis internos, que são mais profundos, encontram-se os valores e as normas, cuja dificuldade de identificação são muito maior. Segundo o autor, estas dimensões permitem definir quatro tipos de culturas conforme a figura abaixo representa:



**Figura 13: Tipologia cultural**

Fonte: Trompenaars (1994, p. 145)

Como se pode notar, o levantamento conclui que existem algumas tipologias distintas, porém outras semelhantes entre si. O quadro destaca os diferentes processos investigativos utilizados pelos seus autores, o que revela as diversas opiniões dos mesmos sobre quais métodos utilizar para promover a pesquisa da cultura. Alguns autores adotam métodos qualitativos, outros o método quantitativo, e alguns ainda propõem a junção dos dois métodos.

Considerando a quantidade de tipologias apontadas neste trabalho, sabe-se que muitas ainda poderiam ser adicionadas, mas o objetivo desse tópico é reforçar a idéia de que o universo da cultura organizacional não pode ser explicado sob um único ponto de vista.

Relacionar as tipologias apenas mostra que fatores mais importantes do que as próprias tipologias devem ser consideradas na pesquisas a serem realizadas, tais como aquelas que levem em consideração pessoas, valores, significados, visões compartilhadas e os padrões dependentes de interação de cada organização.



## 2.8 A CRIAÇÃO DA REALIDADE CULTURAL NA ORGANIZAÇÃO

Nos estudos realizados sobre a criação da realidade cultural das organizações, nota-se claramente que ela não nasce por acaso, mas sim de um processo estabelecido que raramente se desfaz, indicando que mudanças culturais podem ocorrer, porém, são difíceis de serem conduzidas.

A análise sobre o estudo do fenômeno cultura organizacional enuncia um conjunto amplo de definições diferentes e aspectos que deixam transparentes as dificuldades que os pesquisadores vem enfrentando para definir e conceituar a realidade cultural. Grande parte dessas dificuldades estão amparadas nos pressupostos que estão visivelmente consolidados e arraigados em todas as organizações. Com o surgimento de novos paradigmas, as mudanças e as exigências têm cobrado adaptações que só ressaltam a importância dos estudos relacionados à criação da realidade cultural das organizações e o estudo do posicionamento da cultura. Morgan (2002) considera que a construção da realidade cultural é o que permite às pessoas ver e entender os eventos, ações, metas, estratégias ou situações específicas criando a estrutura para poder enfrentar as situações inerentes ao comportamento coletivo.

Um grande perigo com relação ao entendimento e prática dos conceitos e métodos da cultura organizacional é tratar tudo de um modo em que se pode explicar tudo de maneira muito simplista, principalmente aquilo que se pode ver. Para ratificar este conceito, Morgan (2002) apresentou-o, conforme já citado anteriormente, como a “Ponta externa do *iceberg*”, e Schein (2001) alertou para que não se esqueça os níveis profundos da cultura, que classificou de “Certezas tácitas profundas”.

A análise de Schein (2001, p. 43) defende que “As certezas culturais de uma organização são criadas de acordo com a maneira como as pessoas se relacionam umas com as outras, mas isso é apenas uma fração do que a cultura abrange”. Percebe-se claramente um

problema político, que envolve modelos mentais, coalizões dominantes, jogos de poder, ambigüidades e eventos interdependentes que as pessoas utilizam para formar grupos e tomar decisões. A grande preocupação nesse processo é conseguir disseminar os valores e crenças para que se consiga alinhar as pessoas ao aprendizado organizacional.

Quinn, Anderson e Finkelstein (2000, p. 196) expressam que “Nenhuma forma organizacional é panacéia universal. Na verdade, várias formas diferentes muitas vezes coexistem com êxito na mesma empresa. Assim, cada uma exige o desenvolvimento cuidadoso de um conjunto de padrões culturais, respaldados por um sistema de informações e avaliações e de recompensas adaptados aos propósitos de cada organização”.

Parte-se da idéia, então, que a criação da realidade da cultura pode ser uma eficaz arma para evitar a imitação por parte das organizações. Quanto mais complexa a realidade, mais dificuldades os concorrentes vão ter para mapear um processo organizacional ambíguo, no qual analisar e reproduzir aquela visão torna-se quase impossível. Barney (*apud* MINTZBERG, 1995) descreve a concepção de que a realidade cultural de uma organização é a sua maior fonte de vantagem competitiva. O contra ponto está na sua dificuldade de gerenciá-la, conforme Schein (2001), Morgan (2002) e Pettigrew (1996). Principalmente porque a organização que conseguir fazê-la de forma eficaz, poderá ter uma considerável vantagem competitiva sobre os seus concorrentes.

A vantagem competitiva atual não pode ser considerada como vitória final, mas entendida como um processo permanente de conquista, assim quando Morgan (2002, p. 295) afirma que “Qualquer organização que queira manter uma vantagem competitiva precisa se conscientizar de que seus sucessos vão se tornar pontos fracos”. Corroborando para o pensamento de Morgan, Schein (2001, p. 28) ratifica que “A cultura que criou o sucesso torna difícil para os membros da organização verem as mudanças do ambiente que requerem novas respostas”.

Assim, as organizações que aprendem conseguem perceber que o sucesso em um determinado ambiente não se traduzirá em garantia de novos sucessos em ambientes futuros, ressaltando-se a necessidade de consideração das mudanças ambientais, conforme Morgan (2002, p. 105) quando expressa “As organizações que aprendem têm que desenvolver habilidades e posturas mentais que aceitam a mudança ambiental como uma norma. Elas precisam ser capazes de detectar sinais precoces de alerta que dão indicações de mudanças de tendências e padrões”.

Kotter e Heskett (1994, p. 42) preocupados com os tratamentos que as organizações têm dado à cultura salientam dois pontos que refletem as dificuldades que o fenômeno pode causar: “(1) uma cultura é capaz de cegar e (2) uma cultura arraigada pode dificultar bastante a implementação de estratégias”. Dada essa aparente confusão, questiona-se o que seria necessário para gerar uma cultura que permita acreditar ser possível promover mudanças, já que todos têm a percepção de quanto elas são necessárias, para que se consiga atingir os resultados. Há evidências então de que esta mesma cultura pode cegar ou dificultar as mudanças, que todos percebem, mas não conseguem executá-las.

Mintzberg (1998) tece crítica quanto à contribuição da escola cultural, relatando que ela pode ser acusada de uma relativa falta de clareza nos seus conceitos, colocando que os mesmos vêm e vão rapidamente, embora admita que exista uma grande diversidade de conceitos sobre a cultura. O autor lembra (1998, p. 206) que “Um perigo desta escola é que ela pode desencorajar mudanças necessárias. Ela favorece a administração da consistência, de se permanecer nos trilhos. Enfatizando tradição e consenso, além de caracterizar mudanças como sendo complexas e difíceis”.

Outro aspecto que se deve considerar nessas limitações apontadas por Mintzberg (1998) está a estruturação e a centralização do poder e das políticas, que pode gerar diversas subculturas. Pettigrew (1996) expressa como uma limitação à resistência gerada através do

problema político e o poder existente na organização. O autor alega que muitas organizações não conseguem ter apenas uma cultura porque a mesma está relacionada diretamente a sua política, fato que torna a cultura difícil de gerenciar e de promover as mudanças necessárias. A dificuldade de mudar, para Schein (2001), está intimamente ligada à necessidade de não somente aprender o novo, mas também desaprender o que existe, apontando então para possibilidades aplicadas a modelos mentais fortes que dificultam o gerenciamento da cultura.

Argyris (1976) utiliza o termo modelos mentais para explicar as formas como os indivíduos interpretam os fatos a sua volta, por meio do processo de aprendizagem e adaptação, no decorrer de sua vida. Esses modelos mentais orientam o comportamento do indivíduo em seu desempenho no trabalho, facilitando-o ou dificultando-o

[...] as pessoas são programadas para comportarem-se de acordo com quatro variáveis de valores dominantes:

- a) alcançar o objetivo conforme a percepção que dele tenha o indivíduo, o que afasta dos objetivos grupais.
- b) ganhar e não perder, o que conduz à dominância e à competição destrutiva.
- c) eliminar a expressão de sentimentos negativos, o que protege o indivíduo da crítica de outros.
- d) ser racional e minimizar a emocionalidade, o que torna o indivíduo artificial.

Segundo Argyris (2000) o propósito dos valores acima enumerados tem por base minimizar os impactos da incompetência, vulnerabilidade e ameaças, o que demonstra que a maioria dos indivíduos é profundamente defensivo no seu comportamento ligado a aprendizagem.

O contexto da aprendizagem é vasto e disperso, basta observar o quanto tem-se produzido de conhecimento que apontam para uma diversidade e uma complexidade para conseguir ou não gerenciar a realidade da cultura. Nesse caminho da construção da realidade cultural deve-se associar uma série de elementos como maturidade, coalizões, comprometimento, aprendizado coletivo e individual, desaprendizagem, competências essenciais, aptidões e tecnologias com estratégias e a capacidade de flexibilização para poder romper modelos mentais e assim obter possíveis vantagens competitivas. Senge (1990, p. 231)

demonstra que se deve passar dos “Modelos mentais dominados por eventos” para aqueles que conseguem reconhecer o padrão de mudança e toda a estrutura que pode produzir esses padrões, fator decisivo na opinião do autor para gerar a conscientização necessária nas organizações e nos seus indivíduos.

Morgan (2002) justifica que a visão da cultura como representação tem enormes implicações na análise organizacional, pois enfatiza os sistemas de pressupostos criados, divulgados, compartilhados e sustentados que tornarão a administração efetiva e diferente, porém, reforça que a cultura está longe de ser entendida como uma simples obediência às regras.

Lindsay (2002, p. 398) conclui que o grande problema não está necessariamente na mudança da cultura e sim, nas mudanças dos modelos mentais que certamente contribuirão para o avanço das organizações. O autor cita que “O maior desafio é romper os modelos mentais que inibem o desenvolvimento das empresas competitivas e de mentalidade competitiva”. De Geus (1998) acredita que o sucesso a longo prazo, depende do processo de evolução dos modelos mentais compartilhados pelas equipes. Senge (1990, p. 204) enuncia que “Os modelos mentais podem impedir a aprendizagem – congelando empresas e setores em práticas obsoletas -, então por que não podem também ajudar a acelerar a aprendizagem?”.

Algumas organizações utilizam-se da autoridade hierárquica para acelerar a aprendizagem. Porém, comentando sobre estas organizações, Senge (1996) afirma que a autoridade hierárquica gera obediência, mas não favorece o compromisso, e este é fundamental quando se deseja uma mudança dos valores e crenças na construção de uma organização voltada ao aprendizado. Senge (1996, p. 67) comenta que “Ninguém pode obrigar uma pessoa a aprender se o aprendizado envolve profundas mudanças nas crenças e atitudes, além de novas e fundamentais maneiras de pensar e agir”.

Para Nonaka (2000, p. 33) “O conhecimento tácito consiste de modelos mentais, crenças e perspectivas tão arraigadas que são tidas como algo certo, não sujeitas a fácil manifestação”. Senge (1990, p. 203) expressa que o “grande problema dos modelos mentais surge quando eles são tácitos, e não advém do fato de estarem certos ou errados”. Tomando a idéia dos dois autores talvez se possa encontrar a razão por que os modelos implícitos exerçam tamanha e profunda influência sobre a maneira como todos nós percebemos o mundo que nos cerca.

A geração do conhecimento depende da interação entre as pessoas, pois estas são capazes de gerar novos conhecimentos, desde que tenham estímulos e percepção para compartilhar informações, idéias e *insights*. As dificuldades para operacionalização podem residir no sistema de percepção dessas organizações e dos seus indivíduos, aliada ao fato da mesma ser conformada pela sua cultura. Nonaka (2000, p. 43) enuncia que “Mesmo quando os empregados desenvolvem idéias e *insights* expressivos, por vezes é difícil transmitir aos outros a importância daquela informação”. O autor expressa que as pessoas de uma forma geral não se limitam a receber de maneira passiva novos conhecimentos; e sim, interpretam-nos ativamente para encaixá-los em sua própria situação sob perspectivas inerentes ao seu modo de ver as coisas, ou seja, o seu modelo mental. Todo grupo pode apresentar uma tendência a conservar aquilo que experimentou e funcionou, lutando para manter a percepção, tentando se desvincular do contexto.

A organização não pode, de modo algum, exigir ou impor a participação ou o comprometimento das pessoas, visto que há uma dependência considerável chamada liberdade de escolha, que é uma opção extremamente pessoal. Caso a organização imponha a participação, obterá no máximo uma aceitação oriunda da obediência às normas, caracterizando um exemplo daquilo que Argyris (1975) chama de comportamentos defensivos. Em um outro artigo Argyris (2000, p. 98) argumenta que “Se o raciocínio

defensivo é assim tão difuso, o foco nas atitudes e comprometimentos individuais jamais será suficiente para produzir a verdadeira mudança. E, tampouco o seria o desenvolvimento de novas estruturas ou sistemas organizacionais”. O autor acredita que mesmo quando há um verdadeiro comprometimento, as pessoas ainda permanecem presas ao raciocínio defensivo e continuam sem perceber jogando a culpa nos outros ou no sistema.

Por outro lado, na aceitação acata-se a visão por algum motivo qualquer, e a participação ocorre porque realmente a deseja-se. As pessoas vêm uma nova fórmula de agir e podem falar uma nova linguagem, e isso lhes permite ver com maior clareza os pressupostos e ações umas das outras, verificando as conseqüências para ambas, formando-se uma natureza coletiva. Argyris (2000) aponta que a auto-estima do indivíduo está vinculada a um comportamento consistente e a um desempenho eficaz, o que justifica os esforços para realizar os objetivos e valorizar a atuação competente.

Quando se busca essa realidade, destaca-se que esta participação somente é possível se a essência da cultura esteja baseada no conhecimento. O significado desse conhecimento pode ser entendido como um processo contínuo e proativo. A antropologia reconhece que toda a criação da realidade cultural e seus valores foram inventados ou descobertos pelos seus indivíduos. Mello (1987) sintetiza que o processo de endocultura e de invenção são comuns a qualquer tipo de cultura, estando ao alcance de todos, porém em diferentes proporções. O significado do conhecimento como um processo contínuo e proativo está, então, associado diretamente às invenções, às inovações e às descobertas, que produzirão um novo conhecimento dentro dessa cultura existente.

A cultura está intimamente ligada aos processos de aprendizagem organizacional. Ora a própria aprendizagem trata da mudança nas crenças da organização, ora a cultura facilita ou dificulta o processo de aprendizagem. Pettigrew (1996), porém, reconhece que é extremamente difícil modificar coisas que são partes implícitas do pensamento e do

comportamento das pessoas. Encontrar respostas quando se tem que saber lidar com os processos de mudança e medir o desempenho nas diferentes dimensões nos quadros de evolução necessária das organizações torna-se imprescindível. A racionalização do processo de uma organização ao fenômeno de sua cultura e os possíveis raciocínios que tentam preservar o *status quo*, são exemplos do viés interpretativo que precisa ser evitado.

Nessa mesma linha de raciocínio, Senge (1990), ao debater sobre o padrão de comportamento dos indivíduos de uma organização, relata o ocorrido com algumas empresas americanas e seus programas de qualidade quando dos processos de implantação dos círculos de qualidade a comunicação mais aberta havia a resolução conjunta de problemas e isso entusiasmava os indivíduos, porém quanto mais sucesso alcançavam, mais ameaça traziam para o *status quo* da organização.

Na análise de organizações voltadas ao aprendizado, Senge (1996) identificou a existência de três tipos de líderes em uma cultura de aprendizagem:

- os líderes de linha locais que podem testar se as mudanças melhoram o aprendizado;
- os líderes executivos que “desenvolvem infra-estrutura de aprendizado e guiam pelo exemplo no processo gradual de evolução das normas de comportamentos de uma cultura voltada para o aprendizado” (p. 69-70)
- os líderes semeadores da nova cultura que têm livre trânsito por toda a comunidade organizacional, arregimentando indivíduos predispostos a atuar nos processos de mudança e conseqüentemente serem proativos na difusão da nova linha de aprendizagem.

Schein (2001, p. 53) descreve:

Muitas organizações desenvolvem o que ficou conhecido como ‘cultura da culpa’. Os gerentes tendem a ser treinados para pensar em termos de simples causa e efeito. Eles precisam se sentir no controle, e a cultura gerencial difundida tornou a responsabilidade pessoal um tabu. Em razão dessa forma de pensar, se as coisas vão mal, a reação óbvia é encontrar um culpado, um responsável.

A natureza da mente humana estabelece a necessidade de estabilidade cognitiva. Tanto as pessoas, como os grupos possuem diferentes concepções sobre os problemas e como encontrar e estabelecer caminhos para resolvê-los. Dessa forma, parece que sempre que houver qualquer desafio, problema ou questionamento às pressuposições básicas causará



ansiedade, insegurança e angústia a estes indivíduos ou grupos. Nesse sentido, as pressuposições básicas que formam a cultura de um grupo podem ser apontadas, seja no individual ou no grupo, como pretensos mecanismos de defesa que a mente cria para que se permita a manutenção e a continuidade do funcionamento do grupo, mas como se adaptar as demandas do ambiente externo com habilidade e flexibilidade considerando os conflitos que deles possam emergir. Schein (2001, p. 40) afirma que “Os seres humanos não gostam de situações caóticas, imprevisíveis, e trabalham duro para estabilizá-las e ‘normalizá-las’. Por esse motivo, qualquer possível mudança de cultura cria grande ansiedade e resistência.”

Oliveira (1999) explica que, quando somos pressionados, há uma tendência para se agir de acordo com as pressões impostas pelo grupo. Os membros dos grupos estão preparados, em certas ocasiões, para acatar decisões que vão contra suas idéias, quando os colegas argumentarem nesse sentido. Pettigrew (1996) justifica apresentando a idéia de que os grupos com poder na organização têm interesses que estão intimamente ligados às crenças e pressupostos. Dessa forma, se as organizações pretendem alcançar êxito nos processos de transformação, precisam, de forma cada vez mais intensa, assegurar o envolvimento dos indivíduos mediante o compartilhamento e a difusão de valores, estabelecendo um processo de troca e obtenção de resultados mútuos. Entendendo-se por resultados mútuos qualidade de vida, interações, condições de autonomia, qualidade de relacionamentos, possibilidades de desenvolvimento, maturidade, aprendizagem e comprometimento.

O poder da cultura, como já foi apontado anteriormente, vem do fato de que as pressuposições devem ser compartilhadas e quando isto evidentemente acontece, elas acabam por reforçar este poder, desde que se considere a dimensão política profunda da cultura em questão. Morgan (2002, p. 176) reconhece que “Todos nós construímos e representamos nossas realidades, mas não necessariamente em circunstâncias escolhidas por nós. Existe uma importante dimensão de poder por trás do processo de representação que a cultura nem

sempre enfatiza devidamente”. As pressuposições básicas mostram que o poder está na raiz da cultura, que lidam com aspectos fundamentais da vida – a natureza do tempo e espaço; a natureza humana e as atividades humanas; a natureza da verdade e do modo como ela é descoberta; o modo correto de o indivíduo e para o grupo se relacionarem reciprocamente; a relativa importância do trabalho, da família e do auto-desenvolvimento; o papel apropriado de homens e mulheres; e a natureza da família (SCHEIN, 2001).

O grande cuidado é de que não se consiga determinar e decifrar o padrão dessas pressuposições básicas, correndo-se então o risco de não saber como interpretar corretamente os artefatos ou como identificar os valores articulados da cultura na organização.

Todas as organizações são consideradas um sistema aberto, formado por pessoas que compõem uma estrutura social com funções e papéis definidos, havendo interações para que se consiga alcançar o seu principal objetivo que é o de suprir a necessidade ou atender aos desejos de uma sociedade. Segundo Motta (1999, p. xiii) “A mudança alcança as pessoas e as instituições de forma tão gradual e imperceptível quanto global e estrondosa”. Como se pode notar, com a evolução dos tempos, necessidades e desejos mudam, fato que certamente influencia nos objetivos de cada organização que transformam valores, crenças, costumes e impõem novos processos de transformações e mudanças.

As mudanças de ordem política, econômica e social têm transformado o mundo em um ambiente mais aberto. A transformação é necessária para obter sucesso e as organizações devem estar preparadas para responder às mudanças ocorridas na sociedade. É imprescindível que as organizações sejam dinâmicas e possam detectar futuras necessidades ou satisfações da sociedade, porém Morgan (2002, p. 291) expõe que a contradição está profundamente enraizada quando expressa que “Novos futuros potenciais sempre criam oposições com o *status quo*”. O autor segue a linha de raciocínio ponderando o antagonismo existente em

inovar e evitar erros, cortar custos e elevar o moral, ser flexível e respeitar as regras, colaborar e competir.

Preparar a organização para o que virá é justamente construir o contexto de mudança, através de um intensivo programa de ação, sendo necessário altas doses para que as coisas sejam bem feitas entre um estado atual e o estado ideal. Schein (2001) descreve que para conhecer bem o estado ideal, os responsáveis pelo contexto da mudança deverão diagnosticá-lo e avaliá-lo, objetivando encontrar brechas entre os dois estados.

Esse diagnóstico pode apontar alguns caminhos para se lidar com as atitudes, percepções, motivações, pois, não se pode imaginar que as pessoas cujo trabalho e cuja vida serão modificados aceitarão as novas idéias sem opor algum grau de resistência. Zanelli (2003, p. 11) enuncia que “O conjunto de atitudes de uma pessoa reproduz a estrutura ideológica, enquanto canalização e produto psicossocial dos interesses próprios de seu grupo social”. Para concluir o autor aponta o fato como a razão para as dificuldades instauradas para a mudança acontecer.

Para Berger e Luckmann (2002), a vida cotidiana se apresenta para os indivíduos como uma realidade ordenada, constituída por uma série de objetivos, demonstrando que a cultura é conformada pela percepção dos seus indivíduos. O que indica que a cultura sempre será coletiva e que os seus indivíduos são os portadores da mesma, sabendo-se que a percepção da realidade passa a ser conformada por essa cultura.

Na perspectiva da antropologia, a cultura organizacional, conforme relata Fleury (1996), aponta para uma dimensão simbólica capaz de integrar todos os aspectos da prática social. Nessa dimensão simbólica, a autora cita Durhan (*apud* FLEURY, 1996) que enuncia que os antropólogos tenderam a conceber os padrões culturais não como um molde que resulta em condutas estritamente idênticas, mas sim, como possíveis regras do jogo.

Mintzberg (2000, p. 194) defende que “A cultura é essencialmente composta por interpretações de um mundo e das atividades e artefatos que as refletem. Além da cognição, essas interpretações são compartilhadas coletivamente, em um processo social”. O autor não acredita que existam culturas particulares, relatando que algumas atividades realizadas nas organizações podem ser individuais, mas sua importância é coletiva.

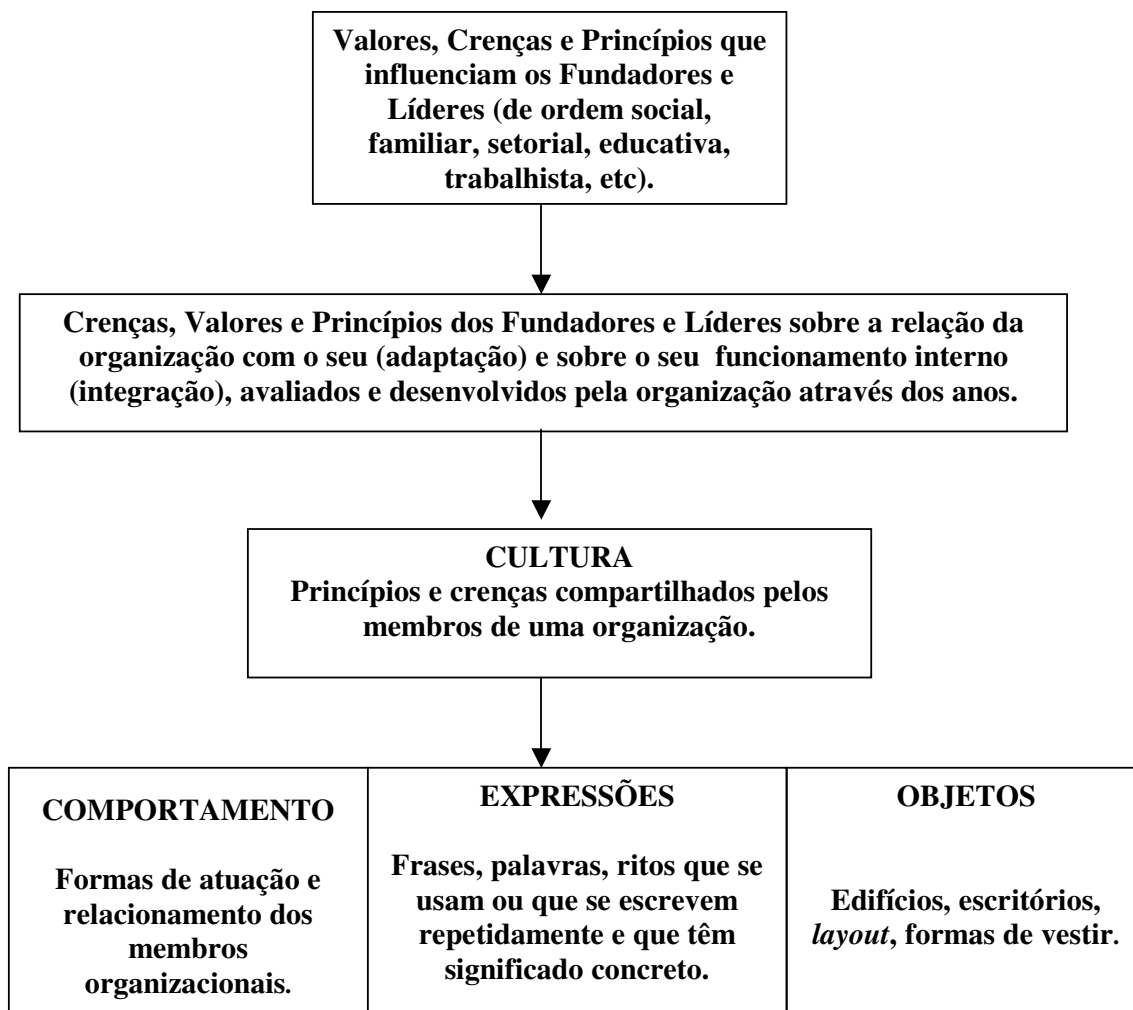
As mudanças culturais talvez ocorram inevitavelmente, porém o objetivo que se deve ter não é o de mudar a cultura, mas sim criar as condições para o surgimento de organizações competitivas, pois elas serão os motores do crescimento que sustentam o progresso humano e a capacidade de renovação social. Logicamente que, embora tenham concepções diferentes sobre as possibilidades de geração de soluções para os problemas e as necessidades, quando envolvidas em uma organização que certamente apresenta a sua cultura que interage com estes elementos resultando em uma dinâmica interna do próprio grupo. Essa dinâmica acaba atuando sobre os indivíduos estimulando-os, reforçando as suas necessidades, os seus objetivos, limitando-os, procurando de certo modo padronizar o processo para dotá-los de um significado construtivo que possa fortalecer o sentido de coesão desta organização.

O processo de criação da realidade cultural surge principalmente dos valores, dos costumes, das crenças, dos significados, das tradições, das interpretações e dos fundadores. Esse conjunto pode ser considerado como o principal da cultura de uma organização, porque estabelece uma visão de como as coisas devem ser ali desenvolvidas. Com o passar do tempo e com os sucessos alcançados, os pressupostos da cultura vão se estabelecendo, e começam a servir de base para as práticas dentro da organização. Esse modo de fazer as coisas dá aos indivíduos fortes indícios de como a organização deseja manter e construir sua cultura.

No estabelecimento da cultura, o papel dos fundadores é considerado crucial, pois tradicionalmente são eles os responsáveis sobre o início dessa construção. Robbins (2003) avalia o papel influenciador dos fundadores nas culturas das suas empresas, relacionando

vários exemplos, tais como: Akio Morita e a Sony, Walt Disney e a Disney, Bill Gates e a Microsoft, David Packard e a HP e Richard Branson e a Virgin Group.

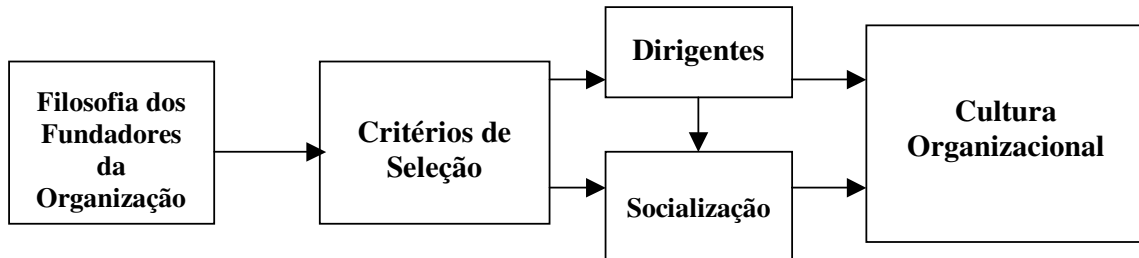
Freitas (1991), em seus estudos sobre a importância dos fundadores para o processo de criação da cultura, registra que este é um dos poucos pontos em que há unanimidade para os estudiosos e pesquisadores. A autora, para reforçar a idéia de importância dos fundadores no processo, reconstrói um fluxograma adaptado de Anzizu conforme figura abaixo:



**Figura 14: Papel dos fundadores na formação cultural**

Fonte: Freitas (1991, p. 87)

Robbins (2003) argumenta que a cultura deriva da filosofia do fundador da organização que estabelece o clima de quais os comportamentos que serão aceitos e quais não serão aceitos, mostrando como o processo acontece na figura abaixo:



**Figura 15: Papel dos fundadores na formação cultural**

Fonte: Robbins (2003, p. 511)

Schein (2001) estabelece que a força e profundidade de uma cultura são o reflexo da força e da clareza do fundador da organização associadas às experiências compartilhadas e o grau de sucesso que o grupo alcança.

Sobre o papel da liderança, Schein (1992, 1996) atribui aos líderes aspectos decisivos na construção da realidade cultural corporativa considerando que, quando há potencial para viver e sobreviver, as crenças, valores, pressupostos do empresário são repassados aos subordinados como modelos conceituais.

Morgan (2002) argumenta que a construção da realidade cultural é o que permite as pessoas ver e entender os eventos, ações, metas, estratégias ou situações específicas criando a estrutura para poder enfrentar as situações inerentes ao comportamento coletivo.

Schein (1996) considera que o empresário adota três formas de atuar para a construção da realidade da cultura: a contratação de pessoas que tem pensamentos compartilhados com o seu, a atuação exemplar como modelo a ser seguido e a socialização e o doutrinamento dos funcionários segundo o modo de pensar do empresário.

Schein (1992) apresenta um conjunto de mecanismos classificado como primário que é utilizado para que a liderança transmita a cultura aos novos membros da organização e como

secundário aquele que reforce e articule a realidade cultural. O quadro abaixo mostra como Schein (1992) apresenta a sua idéia sobre estes mecanismos:

<b>Mecanismos primários de implantação e transmissão</b>	<b>Mecanismos secundários de articulação e reforço</b>
Em que os líderes prestam atenção, medem e controlam regularmente;	Desenho organizacional e estrutura;
Como os líderes reagem a incidentes críticos e crises organizacionais;	Sistemas e rotinas organizacionais;
Critérios pelos quais os líderes alocam recursos escassos;	Ritos e rituais da organização;
Regras deliberadas de modelagem, ensino e treino;	Arquitetura do espaço físico, fachadas e construções;
Critérios pelos quais os líderes alocam reconhecimento e <i>status</i> ;	Estórias, lendas e mitos sobre eventos e pessoas;
Critérios pelos quais os líderes recrutam, selecionam, promovem e excluem membros organizacionais.	Declarações formais de filosofia, valores e credos da organização.

#### **Quadro 1: Mecanismos culturais primários e secundários**

Fonte: adaptado de Schein (1992, p. 231)

Muitas são as barreiras que se apresentam no caminho para se pesquisar a estrutura da cultura organizacional sob os pontos de vista que implicam determinar as vantagens e as limitações do seu estudo. Neste tópico tenta-se sustentar primeiramente os aspectos inerentes as limitações da cultura organizacional. Como a cultura é um dos principais ativos de uma organização, deve-se então aprofundar os estudos comparativos que possam determinar as suas vantagens e as suas limitações. Encontrar respostas para questões que possam evitar viés interpretativo, como racionalizar todo o processo de uma organização ao fato de sua cultura, como se livrar dos possíveis raciocínios que tentem preservar o *status quo*. Pettigrew (1996), porém reconhece que é extremamente difícil modificar coisas que são partes implícitas do

pensamento e do comportamento das pessoas. Encontrar respostas quando se tem que saber lidar com os processos de mudança e medir o desempenho nas diferentes dimensões nos quadros de evolução necessária das organizações torna-se imprescindível. Mas como construir esse caminho, sabendo-se das dificuldades para gerenciar e mudar a cultura?

Schein (2001) critica as diversas tipologias que buscam através de questionários, aspectos sobre sociabilidade, solidariedade, foco interno ou externo, flexibilidade versus estabilidade, pois ele acredita que essas classificações ficam muito superficiais, não encontrando as verdadeiras razões e certezas da organização. O que causa maiores dificuldades e incertezas para que se consiga determinar com garantias a verdadeira cultura daquela organização pesquisada.

Morgan (2002, p. 173) descreve sobre as limitações da cultura organizacional considerando que ela pode ser utilizada para apoiar a manipulação e o controle ideológico. Lembrando que, muitas vezes, aquilo que os olhos vêem, não é o retrato completo e sim os fragmentos da realidade, para tanto o autor escreve “O que é novo em muitos acontecimentos recentes é a maneira não tão sutil como a manipulação ideológica e o controle estão sendo defendidos como estratégia gerencial essencial”. O autor considera que muito estão estudando a cultura, o fazem com o intuito de manipular e controlar os indivíduos.

Notoriamente se observa uma baixa maturidade na capacidade de definir objetivos organizacionais, que Morgan (2002, p. 174) admite que “Existe uma cegueira ideológica geral em muitos textos sobre a cultura corporativa, especialmente por autores que argumentam que os dirigentes devem tentar tornar-se heróis populares modelando e remodelando a cultura de suas organizações”. Se a organização deve buscar flexibilidade e estabilidade através de um processo de maturidade, o fato de que possa haver a manipulação pode causar resistência, ressentimento e desconfiança. Pressupostos como valores, respeito, empatia e solidariedade



perdem-se nesse caminho e não se considera como os empregados podem reagir contra esse tipo de manipulação.

Clutterbuck e Grainer (*apud* FLEURY, 1996) seguem a linha que os elementos simbólicos influenciam as pessoas, logo, os mesmos elementos ocultam e instrumentalizam as relações do poder de forma estruturada. A cultura como um conjunto de normas de comportamento e atitudes que une os seus mais diferentes integrantes que compõem aquela organização não condiz com a manipulação e o controle ideológico. Mesmo quando não se pode afirmar se o fato ocorre de forma consciente ou inconsciente, ele exerce uma grande influência no modo pelo qual as pessoas envolvidas são atingidas.

Schein (2001) defende que os programas de mudança cultural que evidenciam simplesmente o modo como os funcionários percebem a organização tendem a fracassar, pois ignoram os elementos mais profundos da cultura. O que ficou evidenciado nos estudos realizados por Pettigrew (1985) na própria ICI, é que as mudanças somente ocorreram quando a organização se deparou com fortes crises financeiras ou a chegada de um novo líder. A razão básica da mudança no processo da cultura então, não ocorreu por evolução dos indivíduos, e sim, pela pressão e ajustes na estrutura daquela organização.

Mintzberg (1996) preocupado com o fato identifica alguns elementos que podem destruir rapidamente uma cultura rica. Para elucidar, Mintzberg determina estes elementos como os cinco passos:

- Passo 1: gerenciar os lucros (como se se ganhasse dinheiro gerenciando dinheiro).
- Passo 2: fazer um plano para cada ação: por favor, nada de espontaneidade nem de aprendizado.
- Passo 3: mudar os gerentes de lugar para ter certeza de que eles nunca cheguem a aprender qualquer coisa, exceto a gerenciar bem (e de chutar o chefe para cima – é melhor gerenciar um *portfólio* do que uma empresa de verdade).
- Passo 4: ser sempre objetivo, o que significa tratar as pessoas como objetos (em particular, contratar e demitir funcionários como se comprem e vendem máquinas – tudo é um *portfólio*).
- Passo 5: fazer tudo em cinco passos fáceis.

Um grande perigo com relação ao entendimento e prática dos conceitos e métodos da cultura organizacional é tratá-la de um modo em que ela pode explicar tudo, principalmente aquilo que se pode ver. Para ratificar esse conceito, Morgan (2002) apresentou-o como a “Ponta externa do *iceberg*”, e Schein (1999) alertou para que não se esqueça os níveis profundos da cultura, que classificou de “Certezas tácitas profundas”.

Schein (2001) é enfático quando aponta que, após algum estudo sobre a cultura, somos tentados a encaixotar as organizações em uma tipologia, que segundo o autor só reforça o perigo de se entender a cultura de modo superficial, fato que não será de grande utilidade para a organização. O autor lembra os cuidados relativos ao problema da socialização, tentando racionalizar tudo sobre cultura como aquilo que é passado de uma geração para uma outra. O problema é que, desta forma, só se aprendem os aspectos superficiais da cultura. Isto porque o que é essencial à cultura não é simplesmente revelado; só é revelado quando os grupos têm os valores partilhados.

Morgan (2002, p. 176) reconhece “Todos nós construímos e representamos nossas realidades, mas não necessariamente em circunstâncias escolhidas por nós. Existe uma importante dimensão de poder por trás do processo de representação que a cultura nem sempre enfatiza devidamente”.

O grande cuidado é de que não se consiga determinar e decifrar o padrão das pressuposições básicas, correndo-se então o risco de não se saber como interpretar corretamente os artefatos ou como identificar os valores articulados da cultura na organização.

Pode-se concluir que a análise sobre o estudo do fenômeno cultura organizacional enuncia um conjunto amplo de definições diferentes e aspectos que deixam transparentes as dificuldades que os pesquisadores vêm enfrentando para definir, conceituar e criar a realidade cultural. Grande parte dessas dificuldades está amparada nos pressupostos que estão visivelmente consolidados e arraigados em todas as organizações (SCHEIN, 2001). Com o

surgimento de novos paradigmas, as mudanças e as exigências têm cobrado adaptações que só ressaltam a importância dos estudos relacionados à criação da realidade cultural das organizações e o estudo do posicionamento da cultura.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa qualitativa conforme Minayo (1997) é constituída por um conjunto de técnicas interpretativas que têm por meta retrair, decodificar ou traduzir fenômenos sociais naturais, com vistas à obtenção de elementos relevantes para descrever ou explicar esses fenômenos. Ela procura entender o fenômeno social, considerando todos os aspectos do ambiente pesquisado como o indivíduo, o grupo, a cultura, os conflitos, e outras variáveis que não podem ser quantificadas.

Richardson (1985) se refere à pesquisa qualitativa como: A abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. O aspecto qualitativo de uma investigação pode estar presente até mesmo nas informações colhidas por estudos essencialmente quantitativos, não obstante perderem seu caráter qualitativo quando são transportados em dados quantificáveis, na tentativa de se assegurar à exatidão do plano dos resultados.

A pesquisa qualitativa se caracteriza pelo aspecto exploratório, na qual o pesquisador irá buscar dentro de determinado ambiente social as respostas para seus questionamentos. Os métodos qualitativos apresentam um enfoque indutivo, partindo do estudo de um caso específico para uma tentativa de generalização. Muitas vezes, o pesquisador poderá não encontrar respostas, mas novos problemas, o que torna a pesquisa qualitativa flexível, na medida que estes estão em constante evolução.

Merriam (1998) enuncia que a pesquisa qualitativa tem as seguintes características:

- a) o pesquisador deve buscar o entendimento do fenômeno pesquisado pela perspectiva do participante, sem intervir na sua opinião;
- b) o resultado da pesquisa será fruto das técnicas utilizadas na pesquisa, ou seja, deve se ter muito cuidado com os mecanismos de pesquisa para que não venham ocorrer conclusões errôneas da pesquisa;
- c) a pesquisa deve ser feita no local exato de onde se pretende pesquisar, observando o comportamento e o meio ambiente onde se encontra o sujeito;
- d) a pesquisa tem caráter intuitivo, onde o pesquisador observa a realidade e a confronta com teorias preexistentes sobre o tema.
- e) a pesquisa qualitativa se caracteriza por uma abordagem totalmente descritiva, e flexível.

Essa pesquisa também se utiliza da análise de uma série de documentos, tais como regimentos, ordenamentos, atas, dentre outros. Sempre que se precisa de informações de pessoas ou fenômenos aos quais o pesquisador não tem acesso direto, como fatos históricos bem como pesquisas sobre pessoas ou fenômenos que não existem mais, as fontes de pesquisa utilizadas são documentos, periódicos, jornais, revistas, cartas, fotos, etc. Godoy (1995, p. 21) assim se refere à pesquisa documental:

O exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam tratamento analítico, ou que podem ainda ser reexaminados, buscando-se novas e/ou interpretações complementares.[...] uma das vantagens básicas deste tipo de pesquisa é que permite o estudo de pessoas às quais não temos acesso físico, porque não estão mais vivas ou por motivos de distância.[...] é também apropriada quando queremos estudar longos períodos de tempo, buscando identificar uma ou mais tendências no comportamento de um fenômeno.

Como se deseja conhecer profundamente o ambiente da instituição, entendido como um fenômeno social, ou um conjunto deles, tendo como objetivo mostrar a realidade em determinado instante, utiliza-se o estudo de caso qualitativo. Godoy (1995b, p. 25) expressa que “O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”. Enquanto Stake (*apud* MERRIAM 1998) considera que o estudo de caso qualitativo é uma intensa descrição holística e uma análise de um simples instante, fenômeno ou unidade social.

Sendo assim, de acordo com a concepção desses autores acima citados, as escolhas metodológicas de uma pesquisa formam um verdadeiro sistema, que interage dialeticamente

formando um conjunto dessa prática. Com esse entendimento, apresenta-se, a seguir, a metodologia a ser adotada na presente pesquisa, sustentada a partir da revisão bibliográfica, que embasa a fundamentação teórica referente ao objeto de estudo. Utilizando-se os modos de investigação das ciências sociais pode-se conseguir identificar, sistematizar e compreender, reconhecendo-se os fatores relacionados à estrutura organizacional e as influências da cultura organizacional da Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitiba.

### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

A pesquisa caracteriza-se como sendo qualitativa, na forma de um estudo de caso de corte transversal, na qual o pesquisador utiliza como técnica de coleta de dados, principalmente a entrevista, a observação participante, além de pesquisas documentais para dados secundários da pesquisa. Richardson (1985) cita que o problema pesquisado precisa ser previamente limitado temporalmente, podendo ser em um dado momento, ou ao longo de certo período, nessa pesquisa o desenvolvimento ocorreu entre dezembro de 2003 a maio de 2004. Quanto à abordagem metodológica utilizada em pesquisas de cultura organizacional, há uma discussão entre as vantagens e desvantagens dos métodos qualitativos e quantitativos. Alguns autores consideram que a abordagem quantitativa é muito superficial, apresentando dificuldades para interpretar os níveis mais profundos das crenças e os pressupostos centrais da cultura (SCHEIN, 2001), defendendo assim o uso de métodos qualitativos.

Santos (1992, p. 37) expressa que “As investigações a respeito da cultura organizacional são dominadas [...] pela pesquisa qualitativa através de técnicas, tais como análise de conteúdo, entrevistas abertas, pesquisa em arquivos, observação participante, etc.”

Segundo a autora (p. 37) as vantagens dessa abordagem residem na possibilidade de explorar “Mais profundamente as ambigüidades, as contradições e os paradoxos da vida organizacional”.

A mesma autora faz uma distinção entre as duas principais abordagens qualitativas, a funcionalista e a semiótica. Na abordagem funcionalista, o pesquisador é o principal agente do processo, enquanto na semiótica, o principal agente é o integrante do grupo pesquisado. A abordagem funcionalista estuda a organização, enquanto a semiótica estuda os processos cognitivos individuais, na abordagem funcionalista o pesquisador é a principal fonte dos dados enquanto na semiótica, o pesquisador precisa de completa imersão no ambiente cultural estudado para poder perceber o ponto de vista do pesquisado.

Diante do exposto, a pesquisa é de caráter qualitativo baseado nos elementos de pesquisa que Schein (2001) utilizou para desenvolver seus estudos sobre cultura organizacional, dividindo-os em:

Parte 1 – Conteúdo da cultura: sobrevivendo no ambiente externo

- a) Missão, estratégia e objetivos;
- b) Meios: estrutura, sistemas e processos;
- c) Avaliação: sistemas de detecção e de correção.

Parte 2 – Conteúdo da cultura: integrando a organização humana:

- a) Linguagem e conceitos comuns;
- b) Identidades e limites do grupo;
- c) Definição dos relacionamentos;
- d) Recompensas e *status*.

Parte 3 – Conteúdo da Cultura: certezas profundas

- a) Relacionamentos humanos com a natureza;
- b) Natureza da realidade e da verdade;
- c) Natureza da natureza humana;
- d) Natureza dos relacionamentos humanos;
- e) Natureza do tempo e do espaço.

Com base nas considerações e argumentos, e com o objetivo de responder ao problema de pesquisa formulado, esse estudo foi conduzido pelas seguintes questões:

a) Qual a percepção dos funcionários sobre os valores organizacionais significativos para a Cultura da UnC?

b) Qual a cultura predominante da UnC?

c) Quais as subculturas?

### **3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

De acordo com Selltitz, Wrightsman e Cook (1965), universo ou população pode ser considerado como a reunião de todos os casos que se conformam a algum conjunto indicado de especificações, o que então implicará numa amostra representativa de toda a população.

A escolha da universidade, na qual foi realizada a pesquisa, justifica-se em atenção às seguintes razões:

- 1) Ser uma instituição de ensino superior e estar em um processo de consolidação dos processos de mudanças estabelecidas pela LDB.
- 2) Permitir o acesso incondicional a entrevistas, informações e divulgação dos resultados da pesquisa.

A população desta pesquisa é composta pelos gestores atuantes na administração superior e setorial da Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitiba, bem como o seu corpo docente e funcionários. Assim, foram entrevistados 100% dos gestores (Diretor Presidente, Diretor Acadêmico, Pró-reitor e coordenadores de área), 100% dos coordenadores de cursos (09 coordenadores). Com relação aos professores e funcionários foram entrevistados 20% da população referente (28 sujeitos), escolhidos através de uma amostra aleatória, de acordo com os registros entregues pela direção administrativa do campus.

Os aspectos éticos oriundos aos seres humanos foram assegurados aos participantes, utilizando-se, para isso, uma carta tendo por base a Resolução n. 196, do Conselho Nacional



de Saúde, adaptada para o presente estudo, os quais e antecipadamente, foram apresentados aos elementos pesquisados, evidenciando-se que:

a) os participantes aderem voluntariamente ao estudo, cientes da sua natureza e circunstâncias que envolvem o processo;

b) os participantes não foram expostos a riscos maiores que os ganhos advindos do estudo;

c) o sigilo do conteúdo das informações coletadas e o anonimato do entrevistado foram preservados;

d) os entrevistados foram tratados respeitosamente;

e) dados e informações com as quais o entrevistado não esteja de acordo não foram incluídos;

f) os resultados foram baseados nos dados sem distorções; e

g) os resultados foram apresentados na instituição, antes de serem publicados.

O presente estudo, como um todo, foi desenvolvido conforme já citado anteriormente no período de dezembro de 2003 a maio de 2004.

### **3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Utilizou-se fontes de dados primárias e secundárias para a concretização do estudo. Com relação ao exposto pode-se tomar como parâmetro Richardson (1985) quando enuncia que há sempre uma relação física direta entre os fatos analisados, os relatos ou registros das experiências vivenciadas para as questões ligadas as fontes primárias. Quanto às fontes secundárias, serão apresentadas como uma demonstração dos objetivos do processo de mudanças e a percepção que os entrevistados têm acerca do mesmo. Nesse contexto recorre-se novamente a Richardson (1985) que indica que quanto a não haver uma relação direta com o acontecimento registrado, senão de algum elemento intermediário.

Faz-se necessário salientar que o pesquisador utilizou como técnica de coleta de dados, entrevista baseada em um questionário semi-estruturado, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e a observação participante.

### **3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

A coleta e análise de dados são tarefas das mais difíceis na pesquisa qualitativa. Torna-se difícil a comparação sistemática de dados não estruturados, visto que se trabalha com percepções, sentimentos e valores a categorização dos dados não possui regras claras, ao contrário dos métodos quantitativos, pois depende do contexto e do ambiente da pesquisa.

Existem várias classificações dos instrumentos de coleta de dados em pesquisa qualitativa, variando entre os autores. Para Haguette (1987, p. 39) há quatro tipos de

instrumentos de pesquisa qualitativa, a observação participante, a história de vida, a entrevista e a história oral.

A história de vida serve como ponto de referência para avaliar teorias que tratam do mesmo problema para cujo propósito as informações foram tomadas. [...] A entrevista pode ser definida como um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado [...] A observação participante como a entrevista, a história de vida e a história oral são, pois, técnicas de coleta de dados que trazem em si limitações sobre as quais o pesquisador deve estar atento a fim de evitá-los quando for possível e de aceitá-los quando inevitáveis, embora consciente das distorções que podem provocar.

Após análise das diversas técnicas sugeridas pelos autores citados, entende-se como instrumentos básicos de coleta de dados na pesquisa qualitativa aqueles utilizados por Merriam (1998), que são:

- a) entrevista dos participantes (questionários, gravações, anotações)
- b) observação do ambiente pesquisado;
- c) estudo documental.

As entrevistas foram guiadas com base em um questionário adaptado de Schein (2001), composto por perguntas semi-estruturadas, não disfarçadas, ou seja, as questões foram colocadas sempre na mesma ordem para todos os entrevistados. As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho e as informações obtidas foram gravadas no momento da realização. A coleta dos dados foi realizada pelo próprio autor do trabalho. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas, junto aos diretores, coordenadores, professores e funcionários da instituição.

Goldenberg (1998) exprime que entrevistador precisa ter cuidado na ordem de escolha dos entrevistados, haja visto que, utilizando-se de uma escolha pessoal, poderá direcionar o resultado de forma irreal. Normalmente a entrevista segue uma linha hierárquica de credibilidade, ou seja, entrevistando primeiro aqueles que supostamente tem maior conhecimento do assunto. Mas o entrevistador não pode limitar-se a ouvir somente essas pessoas, deve ouvir quem nunca é ouvido, invertendo a hierarquia de credibilidade. Um dos

maiores problemas da entrevista é quanto à veracidade dos dados pois não há como saber o que o entrevistado está omitindo ou mesmo, se está tentando criar um contexto próprio de si ou dos outros. A personalidade e as atitudes do entrevistador também podem interferir nas respostas.

Os dados secundários foram extraídos através de pesquisa documental e bibliográfica. A análise de informações registradas em documentos de toda natureza, tais como, os ordenamentos, as atas, o organograma, registros acadêmicos, dentre outros, colaboraram com o objetivo de interpretar a cultura organizacional da instituição. Richardson (1985, p. 182) explica que “a análise documental consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados”. Para Chizzotti (1998, p. 98) “A técnica se aplica à análise de textos ou de qualquer comunicação (oral, visual, gestual) reduzida a um texto ou documento”.

A grande vantagem do estudo documental consiste no aspecto do pesquisador não depender somente das pessoas. Com acesso irrestrito aos documentos, o pesquisador poderá obter informações de pessoas já falecidas ou distantes fisicamente, bem como de períodos históricos.

### **3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

A pesquisa consiste em um estudo de caso realizado na Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitiba, que pode ser definido segundo Vergara (2000), como um estudo restrito a uma ou poucas unidades, entendidas como uma pessoa, uma família, uma

empresa, um órgão público, uma comunidade ou até mesmo um país. Possui caráter de profundidade, na qual uma situação é analisada com detalhamento, aplicado numa amostra aleatória de 20% dos professores e funcionários e 100% de diretores e coordenadores. Torna-se imperativo ressaltar algumas limitações da mesma, ainda que os procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados obtidos estejam revestidos de todo rigor exigido para validação de uma investigação científica.

Marconi e Lakatos (1999, p. 31) afirmam “Delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação”. Segundo as autoras, a pesquisa pode ser limitada em relação, ao assunto, à extensão, e a outros fatores que podem restringir o seu campo de ação. Sendo assim, o método “Estudo de casos” é uma limitação dessa pesquisa, porque não permite fazer generalizações. Este estudo se restringe à Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitiba, embora, por sua profundidade, o estudo de caso possibilita a validade interna dos resultados de pesquisa, o que pode ser utilizado para orientar outras instituições que estejam desenvolvendo um processo semelhante.

No que diz respeito às limitações quanto à técnica de obtenção dos dados, infere-se que os sujeitos de pesquisa, ao serem entrevistados, podem ter exteriorizado expectativas e perceptividades que realmente não possuem, em relação aos componentes da cultura organizacional desta Universidade.

Os resultados da pesquisa certamente ensejam novas pesquisas, para se aprofundar o conhecimento que possam favorecer as condições de se aprimorar o processo de gestão da instituição.

## **4 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA**

Segundo Schein (2001) a cultura organizacional possui três níveis, o nível dos artefatos, o nível dos valores e crenças, e o nível das certezas tácitas. Para o autor o nível dos artefatos é o nível mais superficial, compreendido por aquilo que se pode ver, ouvir e sentir enquanto se está na organização. Os valores e crenças representam o porquê de as pessoas agirem como agem, representando assim as razões racionais do comportamento adotado pelo grupo. Já, as certezas tácitas compartilhadas surgem das crenças e valores históricos que levaram a organização ao sucesso. Dessa forma, as certezas tácitas diferem-se dos valores e crenças pelo seu grau de abstração, pois enquanto os valores podem ser explicados racionalmente, as certezas tácitas são absorvidas psiquicamente.

### **4.1 O CONTEÚDO DA CULTURA: SOBREVIVENDO NO AMBIENTE EXTERNO**

Ao abordar, com base no instrumento de pesquisa sugerido por Schein (2001), as questões de sobrevivência externa tem-se como objetivos principais levantar dados para analisar aspectos relativos à missão, à estratégia, aos objetivos, aos meios, aos sistemas e aos processos, às características da gestão, ao perfil de práticas e valores, aos sistemas de detecção de erros e correção. Essa é a primeira parte da pesquisa que se limitou aos níveis descritos acima e em consonância com a visão de Schein (2001), que serve de base referencial para esta

pesquisa. Para o confronto com os resultados coletados nas entrevistas, foram realizadas pesquisas nos seguintes documentos da Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitiba: análise das atas do conselho acadêmico, atas do colegiado, as normatizações acadêmicas, o *Plano Institucional de Desenvolvimento Integrado – PIDI* elaborado em 2003, uma pesquisa de clima organizacional realizada em 2003, uma pesquisa sobre aspectos organizacionais aplicada com os funcionários e dirigentes em 2004, dissertações, trabalhos acadêmicos, cartas, convocações e memorandos.

Analisando os documentos e entrevistas, pode-se observar que o poder e a autoridade sempre estiveram muito centralizados, diversos relatos ratificam esses aspectos de forma contundente, apesar de todo o processo de escolha de dirigentes e cargos de coordenação serem eletivos. Os relacionamentos entre as pessoas são inevitavelmente politizados e calçados nos interesses individuais ou de um pequeno grupo e sempre de curto prazo. O compartilhamento de certezas e crenças se restringe a apenas algumas áreas e pessoas, predominantemente existem dois grupos: os que procuram se qualificar e os que não buscam qualificação.

O entrevistado 04 comenta que só há debate sobre a evolução da Universidade com o primeiro grupo, afirmando: aqui existem apenas dois grupos: os que buscam qualificação profissional e os que não. Somente os que buscam qualificação observam o que está acontecendo aqui. Sabemos claramente que ninguém se sente à vontade para debater o futuro da Universidade, tudo aqui gira em torno das decisões pessoais (informação verbal).

Analisando os documentos da Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitiba fica evidenciado que todas as decisões acadêmicas como contratações acadêmicas, mudanças curriculares, estruturais são decididas em colegiado, mas para os envolvidos tudo não passa de pró-forma, afinal muitos deles não têm coragem para debater os assuntos livremente. O entrevistado 04 é lacônico quando afirma diante da seguinte pergunta:

Você sente-se encorajado a expressar sua discordância cara a cara? Resposta Somente nesta gravação (informação verbal). Com relação à parte administrativa as contratações, por exemplo, são realizadas sem nenhum critério profissional, somente por indicação e em entrevistas breves, sem análise do currículo e sem mapeamento do perfil que o cargo necessita. O entrevistado 03 comenta que o processo de contratação na Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitiba é quem indica, se você conhece alguém tudo fica mais fácil, se você não tiver a indicação de alguém, fica praticamente impossível. As decisões administrativas também não levam em consideração o longo prazo e são todas baseadas na personalidade (informação verbal). O entrevistado 07 comenta existe muita incompetência e protecionismo, as contratações não tem critério profissional algum (informação verbal). O entrevistado número 03 relata basta a gente estar de bem com o chefe e consegue tudo o que quer (informação verbal). O entrevistado 09 afirma temos que primeiro perguntar para as pessoas como está o chefe naquele dia, se a resposta for positiva e aí sim a gente consegue o que quer (informação verbal).

#### 4.1.1 Missão, Estratégia e Objetivos

Quanto ao conteúdo da cultura na parte que trata da missão, estratégia e objetivos da Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitiba observa-se que, apesar de existir uma missão, todos os pesquisados acabaram por relatar que a mesma não está adaptada à estratégia e aos objetivos. Para a grande maioria, a Universidade não tem estratégia definida em consonância com a sua missão, as mesmas surgem de acordo com as necessidades de cada área, tais como: administrativas, acadêmica, de pesquisa. Esta situação pode ser observada conforme o relato das entrevistas com o corpo diretivo e as coordenações, tais como:



Para o entrevistado 06 a missão da UnC é o desenvolvimento científico, cultural e tecnológico com base no desenvolvimento humano, tanto de professores, acadêmicos, comunidade. Eu acredito que o fundamental desta missão é o desenvolvimento humano, que está atrelado à questão da regionalização, das questões locais, porém, eu não acredito que esta missão esteja de acordo com a cultura, a crença (informação verbal). Já o entrevistado 07 expressa que esta é uma boa pergunta. Considerando a característica da região ela deveria ser a precursora do progresso e do desenvolvimento, não é uma tarefa muito fácil, mas tem que ser abraçada (informação verbal).

O entrevistado 03 comenta que a missão, não sei. Porém, eu acredito no crescimento da UnC e no desenvolvimento regional, quer dizer eu acredito, os outros eu não sei dizer. Não consigo perceber o que é estratégia e quais são os nossos objetivos, acho que não promove nada. Observo que tudo aqui é muito personalista e decidido na figura do Diretor Presidente, a famosa “dedocracia” e se existe estratégia, se é que existe, estão nas crenças que os nossos dirigentes acreditam, embora a maioria das pessoas não acredite nisso. Se você precisa de algo, basta conseguir convencê-lo (informação verbal).

A missão da UnC está associada ao resgate histórico das questões em que ela está inserida, trabalhando para melhorar o nível da comunidade, segundo comentário do entrevistado 04 (informação verbal).

O entrevistado 02 é enfático quando relata que entrei na UnC há aproximadamente um ano, e não sei qual a nossa missão, acredito que ela esteja centrada na possibilidade de ajudar à gerar desenvolvimento para a cidade. Acredito que a estratégia, se é que existe, está basicamente centrada na figura do Diretor Presidente quando diz respeito ao todo, senão na mão dos coordenadores de cada área ou curso (informação verbal).

O contraponto que se faz necessário é que nas pesquisas documentais realizadas encontra-se fartamente indicadores da presença da missão em pelo menos três importantes

documentos: o *Plano Institucional de Desenvolvimento Integrado - PIDI*, uma ata e um *folder* corporativo. No *Plano Institucional de Desenvolvimento Integrado – PIDI* pode-se encontrar a missão da Universidade conforme abaixo relatada:

Proporcionar condições concretas de desenvolvimento da sociedade nos campos científico, técnico e cultural, a partir da reinterpretação do passado, firmando raízes e buscando formas alternativas para delinear o futuro e possibilitar o crescimento sócio-econômico e político-cultural no âmbito de sua abrangência.

Em pesquisa documental realizada, observa-se que em agosto de 2002 foi elaborado um documento, com o título de “*Relatório conclusivo do processo do diagnóstico organizacional*”, no qual constam recomendações e considerações finais, independentemente à implantação ou não de um planejamento estratégico, enunciava-se alguns fatores fruto do referido diagnóstico efetuado com todos os funcionários do campus. Nas recomendações deste documento solicitava-se que a direção deveria avaliar profundamente a possibilidade de implantar um programa de melhorias no processo de gestão e na capacitação dos funcionários.

O relatório continha informações que relatavam a existência de algumas necessidades dominantes no perfil da gestão organizacional da Universidade do Contestado – UnC – Campus Curitiba, na qual pode-se destacar uma maior clareza nas definições de responsabilidade, atribuições, fluxos e sistemas; o desenvolvimento de melhores níveis de relacionamento profissional entre as áreas e da adequação dos canais de comunicação; e o estabelecimento sistemático da função planejamento para ações a médio prazo, ficando evidenciado a necessidade de acompanhamento dos resultados propostos no mesmo. Para o entrevistado 01 o maior problema do campus está associado a uma situação clara de que as estratégias são sempre fruto de uma pressão por resolução de um problema urgente, não estão de forma alguma alinhadas a nossa missão (informação verbal), enquanto o entrevistado 18 comenta que cada um tem os seus objetivos aqui e a missão é algo que não cumpre mais seu papel, está ultrapassada (informação verbal).

Em um outro documento datado de junho de 2002 e intitulado “*Programa de desenvolvimento humano e profissional – UnC – Curitiba*” apresenta-se à necessidade de desenvolvimento de crescimento humano e profissional com as seguintes propostas: proposta das linhas de desenvolvimento humano e profissional, grade de cursos propostos, políticas de formação de pessoal técnico administrativo e docente e políticas de contratação de pessoal técnico administrativo e docente.

Há também uma pesquisa realizada em março de 2004, pela coordenação de pesquisa do campus, com todos os funcionários e dirigentes sobre aspectos organizacionais, contendo 52 questões sobre diversos aspectos da vida corporativa. Uma das perguntas era a seguinte: Existe, na UnC – Campus de Curitiba, um conhecimento por parte dos funcionários em geral sobre a missão da Universidade? Tratando-se de uma pesquisa quantitativa, 59,5% dos funcionários discordam de moderado a plenamente sobre o conhecimento da missão.

Schein (2001) expressa que a maioria das organizações desenvolve certezas sobre sua missão básica e sua identidade. Na Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitiba percebe-se através das entrevistas e da pesquisa documental que a missão não está sendo utilizada e compartilhada entre seus funcionários. A filosofia e a influência dos valores da cultura não estão alinhadas a esta missão, bem como ao desenvolvimento das estratégias. Percebe-se a missão muito mais como realidade documental, do que como filosofia norteadora dos processos de desenvolvimento da Universidade, talvez, isto explique as diversas e variadas interpretações apresentadas no decorrer das entrevistas realizadas com os funcionários e gestores.

#### 4.1.2 Meios, Sistemas e Processo

Na continuidade das questões de sobrevivência externa com relação aos meios, sistemas, processos, as entrevistas realizadas apontam diversos pontos contraditórios entre os pesquisados, para alguns a Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitiba tem uma estrutura organizacional que, apesar de refletir somente a idéia dos líderes, funciona de acordo com a necessidade de gerar resultados, em algumas entrevistas isto fica evidenciado como: para o entrevistado 27, no qual ele comenta que o quadro da estrutura organizacional é bom e ele não percebe problemas relativos aos meios, sistemas e processos, fato que se observa no seu relato, acho que nossa estrutura está baseada na necessidade do crescimento da UnC. Desde o primeiro dia que comecei a trabalhar aqui, vejo como a universidade cresceu e continuará crescendo, evidentemente. Nós temos uma boa estrutura, pessoas que sabem como fazer as coisas (informação verbal). Fato de certa forma também percebido pelo entrevistado 18 que ressalta a vontade de se fazer o campus crescer, seu comentário ratifica dizendo, com o dinamismo da nossa Universidade e o forte crescimento naturalmente (*sic*) que existem alguns pontos que podem ser melhorados. Mas certamente nós estamos melhorando a cada dia, eu vejo que temos muito para crescer (informação verbal). Estes foram os únicos entrevistados com percepção pró-organização, os demais apontam diversas falhas e dificuldades no processo, como o entrevistado 06, as estratégias começaram a ser criadas a partir do surgimento dos problemas. Então nós nunca tivemos planejamento, na verdade nós trabalhamos como bombeiros apagando incêndio, é este o nosso papel na instituição, as estratégias sempre surgiram de um posicionamento de cima para baixo e acredito que houve pouca participação, as coisas sempre foram implementadas de cima para baixo (informação verbal).

Para o entrevistado 02 o problema se intensifica porque nosso processo é totalmente personalista, vejo que aqui estamos cheios de subculturas, quer dizer não sei se isso pode ser chamado de subcultura. Temos a subcultura da administração na qual tudo é custo, a de cada coordenação e assim por diante. O que observo é que nada está integrado, cada um faz o que acha melhor sem se importar se isto está de acordo com os objetivos da UnC (informação verbal). Percepção parecida também tem o entrevistado 04, as decisões em nossa Universidade estão totalmente centralizadas nas crenças dos seus líderes, refletindo seus desejos. Não há espaço para se discutir os caminhos da universidade (informação verbal).

O entrevistado 07 expressa que nas questões relativas aos meios, sistemas e processos eu diria que nós temos muito pouco, eu diria temos que determinar, mapear corretamente e tentar delimitar uma forma hegemonia de ação. Quase todos os processos são dispersos, nós vimos que as ações são tomadas por diversos setores de diferentes modos. Ela iniciou como a cultura de uma Universidade pequena, cresceu e não se preocupou com o crescimento, mantiveram a cultura organizacional de uma organização pequena (informação verbal).

Para o entrevistado 03 as divergências são frutos da falta de gerenciamento do processo, da responsabilidade e das várias subculturas que existem no campus, para tanto o mesmo relata em sua entrevista, temos um problema de ingerência grave, então a estrutura formal passa pela mão do Diretor Presidente, existem várias subculturas, um exemplo existe dentro do prédio do setor acadêmico uma cultura, na administração é uma outra cultura completamente diferente e altamente conflitante, existe ainda uma subcultura da pesquisa. Cada subcultura tem um objetivo completamente diferente da outra (informação verbal). Esta opinião é compartilhada pelo entrevistado 25 que expõe, o modo como estamos organizados, nos impede de sermos um grupo, uma equipe. Os sistemas e os processos não se aplicam a todos de modo uniforme, sempre há formas diferentes e personalistas de tratar as pessoas e os problemas (informação verbal).

O entrevistado 06 é taxativo e relata, hoje nós vivemos *Alice no país das maravilhas*. Existe uma autonomia velada que as pessoas podem se sentir muito bem na nossa instituição, mas os limites são muito claros. Os princípios utilizados hoje não podem mais ser considerados como os ideais (informação verbal).

Nas pesquisas documentais observa-se que a estrutura do campus é totalmente fragmentada, observando os documentos das atas do colegiado de cada curso, se percebe que cada um é conduzido com características personalistas e não estão em consonância com as ações estratégicas determinadas pela direção acadêmica. Exemplos podem ser apontados, tais como o relatado em uma ata de um determinado curso em que se discute a qualificação de um professor, frente ao seu conhecimento, a sua metodologia e o seu comportamento em sala de aula. Diversos professores apresentaram suas considerações, muitos deles inclusive pedindo a exclusão do professor, visto que o mesmo não reunia as condições necessárias para lecionar aquela disciplina. Resultado: o professor permaneceu lecionando a disciplina.

Em uma ata de um outro curso, o debate se trava em torno do modo como se deve estruturar a pesquisa no curso. A decisão de implementar a pesquisa foi unânime. Como implementar, quais as linhas de pesquisa e outras questões pertinentes não foram discutidas, visto que, não há registro na ata, nem em outras posteriores. Pesquisando o fato, se constata que a pesquisa ainda não aconteceu no curso.

Em uma ata do conselho acadêmico, se debate sobre a importância de mecanismos de avaliação docente para medir a qualidade dos cursos, inclusive com propostas de formulários para debates. Resultado em nenhuma ata posterior se registra o debate, a implementação ou não dos instrumentos avaliativos. Posteriormente em uma pesquisa ao material documental disponibilizado para esta pesquisa, observa-se que nos 11 cursos oferecidos no campus somente em três, debate-se no colegiado o uso da avaliação docente, nos demais não há registros em atas. O assunto é debatido pela última vez em uma ata de número 001/2002 de

um curso determinado. Porém, atualmente apenas um utiliza este formulário, os demais cursos, agora 14, não utilizam este ou quaisquer outros mecanismos de detecção de erros ou um sistema de controle e aferição, se não, aquele quando os problemas ocorrem e necessitam de alguma solução imediata.

As pesquisas documentais realizadas apontam para diversas tentativas de se estruturar e implementar um planejamento estratégico ao longo do tempo, algo intitulado como “Pensar a Universidade”, porém, percebe-se que todos os esforços não surtiram efeitos, pois, para a grande maioria dos entrevistados não existe nada que possa ser entendido como tal. Em uma análise específica entre abril e setembro de 2002, um grupo se reunia no campus para discutir o planejamento, estes documentos apontam uma pesquisa profunda com toda a comunidade acadêmica. Este assunto está registrado em algumas atas de colegiado de alguns cursos e nas atas do conselho acadêmico durante o período de 2002. Posteriormente, mais precisamente no final do ano de 2002, nota-se que a UnC com todos os campi, passou a discutir o assunto na sua Reitoria. Deste trabalho, surgiu um documento intitulado *Plano Institucional de Desenvolvimento Integrado - PIDI*, publicado em julho de 2003. Com relação ao *PIDI*, há registro de reuniões seguidas no campus, sendo a última datada de novembro de 2003, porém, depois desta o assunto não aparece em nenhum documento, memorando, carta, ata. Apesar destes registros os entrevistados manifestam que há uma ausência de planos estratégicos e até táticos, não oferecendo direção ou metas, o que causa sério comprometimento da cobrança dos resultados, perda de direção e objetividade nas diversas áreas. Pesquisando junto aos entrevistados, muitos apontam diversos problemas na execução do mesmo, com o entrevistado 08 comentando que as coisas foram impostas, de cima para baixo (informação verbal), ou o entrevistado 07, não podia dar certo, pois, não temos condições para implantar um planejamento estratégico, visto que, não somos um grupo, temos motivações individuais (informação verbal).

Na pesquisa realizada em março de 2004 e já citada anteriormente, o resultado de três perguntas também ajuda a esclarecer o entendimento dos funcionários nos quesitos que associam estratégias, objetivos e metas, conforme abaixo transcrito:

Uma das perguntas é a seguinte: Na UnC – Campus de Curitiba as estratégias, os objetivos e as metas operativas estão sempre bem definidas e amplamente comunicadas? As respostas obtidas estão na tabela abaixo citada.

**Tabela 1: Análise dos aspectos organizacionais**

<b>Alternativas</b>	<b>Frequência %</b>
Concordo plenamente	2,4
Concordo moderadamente	33,3
Estou indeciso	16,7
Discordo moderadamente	26,2
Discordo plenamente	21,4

Fonte: Coordenação de Pesquisa – Universidade do Contestado – Campus Curitiba – 2004

A segunda pergunta: As estratégias, os objetivos e as metas operativas de cada departamento da UnC – Campus de Curitiba, foram amplamente debatidas com os funcionários responsáveis pela sua implementação?

**Tabela 2: Análise dos aspectos organizacionais**

<b>Alternativas</b>	<b>Frequência %</b>
Concordo plenamente	4,8
Concordo moderadamente	28,6
Estou indeciso	23,8
Discordo moderadamente	11,8
Discordo plenamente	31,0

Fonte: Coordenação de Pesquisa – Universidade do Contestado – Campus Curitiba – 2004



A terceira pergunta é a seguinte: Os funcionários sentem-se confiantes, motivados e aptos para desenvolverem os seus trabalhos de acordo com o planejamento e as normas da UnC – Campus Curitibaanos?

**Tabela 3: Análise dos aspectos organizacionais**

<b>Alternativas</b>	<b>Frequência %</b>
Concordo plenamente	9,5
Concordo moderadamente	26,2
Estou indeciso	19,1
Discordo moderadamente	23,8
Discordo plenamente	21,4

Fonte: Coordenação de Pesquisa – Universidade do Contestado – Campus Curitibaanos – 2004

Analisando as tabelas acima, percebe-se há pouca comunicação sobre as estratégias, os objetivos e metas, afinal 64,3% dos entrevistados estão indecisos ou discordam de moderado a plenamente. Enquanto para 66,6% dos pesquisados, não há debate com relação às metas operativas. Já 64,2% dos funcionários responderam que estão indecisos ou discordam de moderado a plenamente quando questionados se sentem aptos, confiantes e motivados para desenvolverem seus trabalhos de acordo com o planejamento.

Para finalizar esta questão, a pesquisa documental indicou que a metodologia adotada para a concepção e elaboração do *Plano Institucional de Desenvolvimento Integrado – PIDI* pode ser caracterizada como pesquisa-ação. Tratando-se então de uma abordagem qualitativa como forma de refletir o quadro, as suas origens e perspectivas futuras, contando com a participação cooperativa e o comprometimento de todos os envolvidos no fenômeno. Vários registros documentais comprovam convocações para debates e discussões sobre o planejamento, porém, de efetivo atualmente nada aponta para a execução do referido plano,

muito pelo contrário, a documentação pesquisada aponta novas reuniões para debater os caminhos da UnC, desconsiderando o *PIDI*.

Na pesquisa aos documentos cedidos pelo campus, teve-se também acesso a um material denominado “*Diagnóstico e instrumentos de avaliação institucional - UnC Curitiba*”, datado de junho de 2002, que mencionava as seguintes questões: relatórios analíticos dos questionários – docentes e funcionários, a avaliação Docente pelos Discentes, a avaliação Institucional (UnC/curso/discentes/coordenação) pelo docente, pesquisa de evasão dos cursos e pesquisa mercadológica. Depois dessa data revendo todas as atas do Conselho e dos Colegiados dos Cursos, percebe-se que o assunto não foi mais tratado. Algumas pessoas entrevistadas relataram que houve uma reunião com a área administrativa em novembro de 2002 sobre os temas citados, porém nada foi implantado ou discutido, continuando as pesquisas percebe-se que este foi o último registro sobre o tema. A direção também confirma que o assunto não foi mais tratado desde aquela data.

Em uma entrevista ficou registrado que a partir de 2004, o formulário de pesquisa de evasão de cursos acima citado, passou a ser utilizado pelo *Serviço de Apoio ao Estudante*, fato devidamente constatado quando realizada uma pesquisa junto aos documentos acadêmicos.

No meio acadêmico, em entrevista com a secretaria, é comum o relato de professores que não entregam diários de classes ou planos de ensino durante o semestre letivo. Muitos dos professores atrasam tradicionalmente seus diários em até um ano após lecionar a disciplina, enquanto outros o fazem corretamente. Nota-se que quanto mais tempo de casa maior a possibilidade de atraso.

Quando se analisa os “*Ordenamentos Jurídicos*”, observa-se que todas as normas e atividades acadêmicas estão previstas para todos os cargos, seja da direção, coordenação de área, coordenador de curso, enfim todos. Chama a atenção que poucos entrevistados fazem menção ao seu devido uso, tem-se a impressão que é algo muito mais documental do que de

uso diário e aplicado quando necessário. Na área administrativa não há registro algum de normas e responsabilidades. Cada departamento ou área pode estruturar suas tarefas, rotinas ou desenvolver seus mecanismos de controle conforme achar mais pertinentes ou cômodo.

A estrutura hierárquica do campus no papel está bem definida, com cargos, responsabilidades e atribuições, porém, quando os entrevistados foram questionados sobre o assunto, uma grande maioria do pessoal administrativo não reconhece facilmente essas definições. Em diversos documentos pode-se perceber a divulgação do organograma do campus, porém, novamente as pessoas não conseguem associá-los à linha de responsabilidade. Comumente muitos cobram efetiva responsabilidade, por exemplo, da direção, quando a responsabilidade para a execução é toda sua. Percebe-se claramente que as pessoas não conseguem se sentir responsáveis pela execução daquele trabalho, preferindo transferi-la para outros.

A conclusão possível frente às entrevistas, à pesquisa documental e a observação são de que em determinados momentos é cômodo fazer uso da estrutura, para não assumir suas responsabilidades ou tomadas de decisões que possam levar ao confronto ou ao conflito. Em outros momentos quando a decisão implica poder, as pessoas decidem para mostrar que a decisão cabe realmente a elas, não havendo necessidade de uso das regulamentações, normatizações e/ou da estrutura hierárquica. Percebe-se um antagonismo na condução dos processos, perfazendo um caminho muitas vezes difícil de ser construído, diante de tamanha diversidade de entendimento, conhecimento e aplicações corretas para o desenvolvimento e a consecução dos objetivos propostos.

#### 4.1.3 Sistemas de Detecção de Erros e de Correção

No sistema de detecção de erros e correção, há uma série de mecanismos diferentes para que se consiga decifrar o ambiente da universidade. O mecanismo financeiro é o primeiro, muitos entrevistados revelam uma preocupação com relação ao futuro das finanças da universidade ou com o grave problema de renda da região. Na área acadêmica, muitos comentam que não adianta ter os métodos de avaliação do corpo docente, se o coordenador não pode tomar decisões para afastar determinado professor que não está agindo de acordo com as necessidades do curso. Outros acreditam que a base de detecção de erros está calçada no pensamento de causa e efeito simplesmente, diante do ocorrido toma-se a melhor decisão para aquele momento, sem muita reflexão sobre seus efeitos no futuro.

Os problemas são admitidos e nomeados com naturalidade nos subterfúgios do sistema, sendo visto com a necessidade preeminente de solução, porém cada um atua como acha melhor. O entrevistado número 28 comenta que todos nós sempre ouvimos falar que precisamos resolver nossos problemas, mas sempre vejo que eles continuam presentes, os mesmos de sempre, não mudam (informação verbal). Já o entrevistado 21 relata que basta bater um papo para perceber que os erros estão em todas as áreas, que se precisa de solução, que o mundo está mais veloz cobrando mudanças, porém não se discute nada, apenas se fala (informação verbal).

A complexidade dos assuntos é tratada com uma extrema delicadeza e sempre longe do foco, acreditando que os funcionários da instituição podem e vão trabalhar por iniciativa própria e que estão suficientemente motivados para detectar e solucionar os problemas. A “cultura do bombeiro” é evidente, tanto que eles passam boa parte do seu tempo discutindo os erros acontecidos e buscando soluções imediatistas para debelá-los. Uma vez resolvido o problema, passa-se para outro ou ainda se espera o aparecimento de outro. O envolvimento

com a implementação ou busca de alternativas é evitado, os indivíduos de um modo geral tentam não se envolver ativamente na busca de soluções. Para alguns a quantidade de erros permitida está associada à característica personalista dos líderes.

A transcrição das entrevistas relata fartamente esses aspectos, conforme o entrevistado 03 indica: quando os erros acontecem, corre-se atrás da resolução do problema, quer dizer não há uma detecção de erros e sim uma administração de erros. Sempre correndo atrás dos problemas. Basta conviver o dia a dia para se perceber que tudo é baseado no conserto daquilo que está errado (informação verbal), enquanto o entrevistado 31 registra: eu desconheço, eu sei que quando nos solicitam, para que conversemos sobre uma determinada situação, os problemas, a gente não participa integralmente, as decisões são tomadas, a gente fica observando. Várias vezes eu expus idéias, coloquei algumas coisas que achei correto, elas não aconteceram, somente depois, mais até então eu não tive participação. As coisas são feitas para agradar determinadas pessoas, a sociedade (informação verbal).

A ausência de utilização de métodos e a interpretação de dados e informações que disponibilizem subsídios para apoiar as ações e decisões são tão evidentes, que as entrevistas e as pesquisas documentais comprovam com fartos exemplos esta situação, por exemplo, quando o entrevistado 04 expressa que não existe um sistema de detecção de erros, todos nós funcionamos como apagadores de incêndio, os erros vão acontecendo e as pessoas tentam corrigir do modo como melhor seja possível (informação verbal), somente ratifica a constatação exposta. Para o entrevistado 12 não existe, é apagar fogo, não existe preocupação de evitar erros (informação verbal), enquanto o entrevistado 10 alerta que o sistema de detecção de erros da Universidade eu considero inexistente, não tem nada preventivo, nós trabalhamos somente com o pós, a única coisa de pré aqui são os preconceitos que as pessoas vão criando. Nós só descobrimos que os objetivos não estão sendo alcançados quando os erros acontecem, grande parte dos problemas vão ser revistos quando já não tem mais solução,

apenas tentar resolver um pouco do prejuízo causado (informação verbal). Em síntese observa-se que a grande maioria dos entrevistados fala em “cultura do bombeiro” ou “apagar fogo”, e observando a atuação das pessoas no seu dia-a-dia é possível encontrar diversas situações que comprovam evidentemente este aspecto no campus.

Quando há indícios de um sistema de detecção de erros, ele se apresenta de forma isolada, como no caso de que apenas um curso, apresenta uma pesquisa sobre o desempenho dos docentes em sala de aula. Porém, o entrevistado 03 considera que não adianta fazer uma avaliação docente, se quando há uma avaliação negativa, não se pode tirar o professor. Na questão administrativa a gente não pode avaliar os erros, porque simplesmente não se tem acesso, não se sabe o que está dando errado ou não, tu não tens acesso ao que está sendo feito (informação verbal).

Há evidências de que a Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitiba tem subculturas que coexistem em uma complexa simbiose. Em primeiro lugar tem-se uma subcultura acadêmica, que do ponto de vista organizacional, consiste em várias especializações, cursos, crenças e valores de acordo com cada coordenação. Analisando as atas dos colegiados de curso e as atas do conselho acadêmicos fica evidenciado que os assuntos tratados não apresentam correlação alguma. Em uma ata do conselho acadêmico, que inclusive conta com a participação de todos os coordenadores de curso, se discutia a necessidade de cumprir o horário do início das aulas, em apenas uma ata de um curso o assunto foi devidamente registrado e discutido. Na segunda, tem-se uma cultura administrativa dependente das decisões tomadas no topo da escala hierárquica, na qual todos esperam o que fazer e culpam o chefe pelo serviço não alcançado com qualidade.

Outra subcultura reforçada é a do individualismo, as pessoas simplesmente não conseguem trabalhar em grupo. Tem-se a falsa idéia que há grupos de trabalhos, que eles conseguem estabelecer prioridades e trabalhar por conta própria, porém, isso é raro de se

encontrar na Universidade. Conversando informalmente com um funcionário, ele relata que nada funciona, as condições são precárias e ele não sabe como fazer as coisas. O entrevistado 06 cita que nós temos várias subculturas, diria que a gente pode caracterizar como guetos, calçadas nos interesses pessoais que se sobrepõem aos interesses da área acadêmica. Com fragmentação de pensamento, não temos essa totalidade. Se forem baseadas em crenças e valores individuais, algumas pessoas têm uma liderança e acabam atraindo seguidores, então eu vejo tudo dividido em aldeia, guetos, grupos fechados que dominam (informação verbal). Já para o entrevistado 17 a evidência de subcultura está presente, pois a preocupação das pessoas é a sobrevivência, claro que em qualquer organização isso vai existir, mais aqui, as subculturas tem como própria razão a sua subsistência. Acho que isto deveria ser mais bem (*sic*) analisado (informação verbal).

Schein (1996) expressa sua preocupação com relação as subculturas quando elas refletem funções, áreas, mercados, alertando para esses limites que elas constroem e que dificultam a comunicação e a integração. Na pesquisa, por diversas vezes, conforme citado acima, percebe-se a presença de subculturas como, por exemplo, da administração, do acadêmico, do professor.

Nas entrevistas ficaram evidenciados alguns aspectos relevantes da gestão organizacional, tais como uma gestão que está estruturada no estilo pessoal de cada integrante, situação esta que gera diferentes interpretações e acarreta falta de uniformidade nas ações e decisões. Diversos entrevistados tem opiniões próximas quando afirmam: cada subcultura tem seu padrão de avaliação, conforme o entrevistado 15 (informação verbal), já para o entrevistado 19, não temos de modo algum um jeito de fazer as coisas, cada um acha o seu, a nossa gestão é totalmente pessoal (informação verbal).

A pesquisa revela que as pessoas estão mais comprometidas com o passado do que com o futuro, com alta frequência de justificativas (álibis), objetivando explicar e reconsiderar

os maus resultados, observa-se pelas entrevistas um comportamento defensivo generalizado. Um exemplo encontrado na pesquisa é o programa que gerencia o sistema administrativo e acadêmico e que foi alterado no final de 2003, porém a previsão inicial era para o início do mesmo ano, segundo documentos. O entrevistado 07 comenta que os responsáveis apresentaram uma série de resistências para trocar o programa, alegando dificuldades com o mesmo (informação verbal). Pesquisando documentos percebe-se que essa dificuldade não foi constatada em outros campi da Universidade, exceto os ajustes que normalmente ocorrem quando mudanças como essas são implantadas.

Em outros momentos, quando as pessoas envolvidas têm que apresentar resultados sobre o seu trabalho, normalmente o que se observa são considerações que tentam explicar o não atingimento dos resultados. As justificativas mais utilizadas são a falta de colaboração, os problemas com outras áreas, dentre outros. A pesquisa documental revelou que no momento existem dois cursos com um sério problema: desistência. Nos dois casos, os coordenadores apontam para uma série de problemas, entre tantos, um cita a falta de estrutura para o seu curso funcionar e alega que há interesses de que o curso não se estruture. Já o coordenador do segundo curso com problemas revela, em um memorando aberto à comunidade acadêmica, os vários motivos para não se analisar somente a desistência, e sim considerar as dificuldades e os avanços já obtidos no curso. Vale ressaltar que nas análises documentais observa-se que um curso oferece no total 150 vagas, e atualmente tem apenas 37 alunos. Já o outro curso oferece 200 vagas e tem apenas 74 matriculados segundo a direção acadêmica. Porém, quanto ao problema das desistências, não foi apresentada nenhuma solução para os dois casos.

Há uma manutenção dos colaboradores dessa instituição por muito tempo nas mesmas funções, sem investimento e desenvolvimento, a fim de torná-los seguros em sua atuação e garantir competência e resultados. Para o entrevistado 23 nós já fizemos muito pela Universidade, mas não somos reconhecidos, as oportunidades sempre são dos outros



(informação verbal). Já para o entrevistado 25 a situação é de que as pessoas que tem vontade, tem espaço, porém, acho que falta uma maior estruturação (informação verbal). Muitos entrevistados relatam que não há programas e incentivos para qualificação profissional, e consta em pesquisa documental que geralmente, mais precisamente nos casos de qualificação docente, as decisões são sempre do Diretor Presidente e de acordo com a solicitação de cada coordenador. Não existe parecer da direção acadêmica, em nenhum dos casos solicitados nos últimos dois anos, período que os documentos estão disponíveis para pesquisa. O coordenador envia um memorando diretamente para o presidente e este dá ou não o aceite. Nota-se que em nenhum documento ou ata do conselho acadêmico ou de colegiado de curso, se debate a estratégia ou necessidade de qualificação docente. A decisão é baseada novamente na personalidade e não em um processo sistematizado e único.

No caso da área administrativa a situação é mais grave, pois, as liberações para qualificação são decididas emocionalmente e de acordo com o momento. As entrevistas revelam que o que foi autorizado para um funcionário de um departamento, não foi aplicado para um outro, de outro departamento.

#### **4.2 O CONTEÚDO DA CULTURA: INTEGRANDO A ORGANIZAÇÃO HUMANA**

Com relação à parte 2 do levantamento da cultura, conforme proposta de Schein (2001) e já citada anteriormente tem-se o conceito integrando a organização humana, onde são apontados as linguagens e os conceitos comuns, o ambiente organizacional, os relacionamentos, grau de trabalhos em equipe, recompensas e, *status*.

Com relação ao ambiente organizacional percebe-se que existem percepções opostas, muitos acreditam que ele é muito bom, o que se contrapõe com a opinião de outros

funcionários, que percebem falta de alinhamento organizacional. Destaque-se que entre aqueles que consideram o ambiente muito bom estão a maioria dos docentes que não dispõe de dedicação integral à instituição, isto é, os professores chamados horistas. A percepção de falta de alinhamento organizacional é sentida pela maioria daqueles que dispõe de tempo de dedicação integral à instituição. Para o entrevistado 25 os relacionamentos existem na Universidade porque as pessoas precisam estabelecer vínculos produtivos. Eu vejo com tranquilidade, tem algumas coisas que tem sido melhoradas, este é um processo de construção. Não precisa ser perfeito, mais que saibamos os aspectos fundamentais (informação verbal). O entrevistado 28 comenta temos um bom ambiente, as pessoas são cordiais em sua maioria, claro que sempre haverá um ou outro problema (informação verbal).

O simples fato de que parcelas significativas da população pesquisada possuem percepções diferentes, evidencia uma disfunção organizacional. Ao discorrer sobre culturas fortes e culturas fracas Kotter e Heskett (1994) afirmam serem culturas fortes aquelas onde as percepções e valores são coletivos, isto é, quando há grandes discordâncias de percepção da realidade organizacional há uma cultura fraca.

Abaixo se relata os principais aspectos colhidos na pesquisa sobre o ambiente organizacional e a integração humana, quando questionadas sobre a diferença entre a Universidade e as outras empresas que já trabalharam, muitos citaram a organização, já que as empresas que trabalharam anteriormente eram muito mais organizadas e havia cobrança de acordo com os objetivos, que sempre eram debatidos.

Para o entrevistado 03 os relacionamentos no campus são quase todos baseados nos interesses pessoais e nas suas expectativas de continuar fazendo parte da Universidade, para tanto, segundo seu relato: Na UnC ninguém cobra nada de ninguém, até por que se fosse cobrar não se teria padrão. De acordo com os relacionamentos que você tem, você tem chances de crescer ou de ser excluído, vamos dizer assim, o acesso ao Diretor Presidente é o

que vale (informação verbal). Esta mesma opinião tem o entrevistado 21 quando comenta os relacionamentos na universidade são de acordo com os interesses, nada mais (informação verbal).

Quando questionado sobre se sente confortável em dizer o que pensa, o entrevistado 04 expressa-se da seguinte maneira: Eu me sinto totalmente desconfortável com relação ao debate dos problemas, haja vista, que não há espaço para o debate franco e direto. As decisões estão sempre calçadas nas decisões de interesses individuais (informação verbal). Já o entrevistado número 11 relata que atualmente eu já me sinto melhor, quanto a dizer o que penso, porém, não ainda em todos os momentos (informação verbal), enquanto o entrevistado 15 diz: Não, não ainda não, e nem sempre consigo. Somente me sinto à vontade quando estou com algumas pessoas, mas não com todas. Aqui nas reuniões nunca se interrompe, sempre ele fala o que quiser, na maioria das vezes nunca é questionado ou interrompido (informação verbal).

Uma linguagem percebida é a utilização de um jargão comum, compreendido por muitos dos entrevistados como uma instituição refletida como uma família. Para o entrevistado 06 este jargão prejudica muito o campus porque nós não somos profissionais, para não prejudicar as pessoas, não se discute os problemas profundamente, eles ficam apenas na superfície e desde que não atinjam ninguém (informação verbal). Isto pode ser comprovado pela ausência de respostas rápidas a questões do cotidiano, o que gera forte pressão ao ambiente, que atua com conseqüente atropelamento na operação, com decisões empíricas. O entrevistado 07 expressa que as pessoas não são totalmente sinceras aqui, vejo que as coisas funcionam somente na pressão, se você ficar esperando, pode esquecer. Muitas vezes eu mesmo vou lá e faço. Muitas vezes a gente tem que fazer assim, se não, não tem jeito (informação verbal).

Nota-se através das entrevistas, que as pessoas não sabem corretamente qual o seu papel, há uma indefinição de atribuições que contribuem para um ambiente dissociado da visão da instituição. É comum as pessoas reclamarem da ocorrência de comportamentos defensivos e de criação de álibis que contaminam o ambiente do tipo “faço a minha parte”, com uma tendência à acomodação, o que conduz a uma contribuição relativa permeando uma baixa auto-estima. Muitos entrevistados apresentam uma desconfiança e perda do nível de colaboração, acarretando diminuição na consciência e comprometimento com a qualidade e maximização dos resultados.

Nas entrevistas é fácil perceber o baixo nível de desenvolvimento e relacionamento dos colaboradores, o que facilita o continuísmo e dificulta a formação de uma massa crítica interna, visto que para a maioria dos entrevistados os relacionamentos são fragmentados. O entrevistado 25 comenta que os relacionamentos acontecem no campus, primeiro porque as pessoas precisam estabelecer vínculos produtivos. Eu vejo com tranquilidade, tem algumas coisas que tem sido melhoradas, este é um processo de construção. Não precisa ser perfeito, mas que saibamos os aspectos fundamentais (informação verbal). As decisões, ações e práticas organizacionais comumente são dependentes dos valores e crenças. Neste sentido, Zanelli (2003, p. 9) relata que “Os valores afetam nossas decisões e ações. Embora quase sempre não tenhamos plena clareza disto, todas as decisões humanas estão baseadas em valores.”

Quanto ao perfil de práticas e valores da Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitiba, a pesquisa revela alguns aspectos importantes como nos levantamentos dos conceitos comuns e da linguagem observa-se questões muito contraditórias, constatou-se a presença de um *slogan* “lugar de gente feliz”. Segundo Deal e Kennedy (*apud* FREITAS 1991) entre as importantes influências que os valores e crenças compartilhados exercem na organização, está o papel de comunicar ao ambiente externo o que

se pode esperar da organização. Desta forma o *slogan* tenta transmitir ao mundo exterior a imagem de um lugar agradável com ausência de conflitos, democrático, universal e repleto de diversidade. A grande contradição deste *slogan* está no reconhecimento da grande maioria dos entrevistados, fazendo inclusive parte de alguns documentos, tais como: circulares, atas de reuniões e utilizado diariamente, porém, muitos afirmam não ser fato verdadeiro. O entrevistado 04 expressa temos algo muito forte aqui um lugar de gente feliz e uma grande família, porém, isto na verdade é um grande faz de conta. As pessoas tentam acreditar nisso, porém, no dia a dia isto não se comprova (informação verbal). O entrevistado 09 repete aqui é um lugar de gente feliz, o ambiente é muito bom (informação verbal). Para o entrevistado 21 quando questionado sobre a possibilidade da existência de um *slogan*, ele sorriu dizendo é já ouvi muitas vezes, porém, não acho que ele ainda se justifique. Pode ser que realmente em um dia ele foi válido, até acho que foi, mas com o crescimento do campus, acho que não mais (informação verbal). O entrevistado 11 comenta: Nós temos até um lema lugar de gente feliz, na verdade não se traduz em uma realidade, na verdade é um psicorealidade, pelo menos é o que se tenta mostrar para o lado exterior, mas isto não é uma realidade, talvez até fosse uma realidade há anos atrás, hoje não (informação verbal).

Nas entrevistas, a definição dos relacionamentos que integram a organização humana revelam, a prática pela “não solução do conflito” que conduz à acomodação de situações e pessoas em todo o processo organizacional. Através da pesquisa notou-se que esse comportamento, para alguns entrevistados, está relacionado ao *slogan* acima citado, pois no seu entender a solução dos possíveis conflitos prejudicaria a manutenção do ambiente. Na concepção de outros, tudo passa pela falta de trabalho em grupo ou de todos falarem a mesma linguagem. O entrevistado 03 comenta, é quase um suicídio interromper o chefe, porque não há essa liberdade, se você interrompê-lo você causa um mal estar para ele e um grande problema para você. A maioria das pessoas treme na base, se tiver que pedir um ‘pirulito’

para o chefe (informação verbal). Para o entrevistado 05, em algumas situações eu acho adequado, se nós quisermos ter uma instituição moderna e trabalhando em um contexto aberto, isso não pode ser visto como uma interferência negativa. Para algumas pessoas eu sinto coragem para discutir os problemas cara a cara, raramente eu deixo de colocar minhas opiniões (informação verbal).

Outro ponto relevante está relacionado com a prática do “Fazer por fazer” que se sobrepõe ao fazer mais e sempre melhor. Tal prática assenta-se em valores de liberdade irrestrita, demonstrando por outro lado, a ausência de valores de autoridade, controle, e definição de metas. Para o entrevistado 15 a razão disto está associado ao fato de que na Universidade tem pessoas que não estão nem aí, outras preocupadas em atingir objetivos, outras só em estar no seu cargo, sempre no interesse pessoal (informação verbal). Para Morgan (1998) ao comentar sobre o estudo de Linda Smircich em uma companhia de seguros expressa que muitas organizações têm cultura fragmentada deste tipo, onde as pessoas dizem uma coisa e praticam outras. Na universidade pesquisada, isto pode ser medido quando se analisa as atas das reuniões, confrontando-as com as normas acadêmicas, chamadas de “*Ordenamentos Jurídicos*” com as práticas efetuadas na instituição, se percebe que cada pessoa toma decisões muitas vezes, sem considerar tais normas. A confiança e dedicação são superlativamente valorizadas na atuação, atribuindo uma característica personalista da influência na estrutura. Desta forma os cargos e promoções são normalmente definidos por “tempo de serviço”, ou por “ser prata da casa”, desconsiderando habilidade para atuação profissional, bem como não proporcionando capacitação.

Os relacionamentos são investidos da autoridade de seus níveis hierárquicos pratica-se o desrespeito à estrutura de autoridade linear (ora por ingerência, ora por falta de conhecimento) não reconhecendo a competência dos diversos níveis. Percebe-se um modelo autocrático de tomada de decisão onde cada dirigente tem seu próprio jeito de fazer as coisas.

O entrevistado 33 comenta, eu trabalhei em uma Universidade muito parecida com a UnC, inclusive em um estágio tal como este aqui, claro eu trabalhei há dez anos atrás. Hoje ela está totalmente diferente. Uma grande relação entre ambas é justamente que algumas pessoas, você sabe que elas têm o poder, são elas que decidem. Você tem que ter uma boa relação com ela, para que você consiga objetivos. Que a partir que você faz (*sic*) um confronto qualquer, você é deixado de lado (informação verbal).

Nota-se claramente que a decisão de comandar é tomada como um direito inquestionável no campus, em determinados momentos é impossível o acesso aos números ou como as decisões foram tomadas. Em uma entrevista um funcionário comenta que quando ele estava em uma reunião com a direção, questionou sobre a condução de um processo administrativo e teve como resposta: “que realmente tem muita gente reclamando, porém, eu pretendo que continue desta forma”. Schein (2001) relata que isso é natural nesse tipo de administração com obrigação de comandar, acreditar que se tem o direito de possuir todas as decisões e informações.

Há uma indefinição de atribuições e de autoridades propiciando o descompromisso de alguns segmentos ou áreas da organização. Observa-se que a grande maioria dos entrevistados desconhece seus verdadeiros papéis na organização. Para o entrevistado 15 deve-se estabelecer melhor o nível hierárquico, os papéis, o compromisso e a autoridade para que os relacionamentos possam refletir o profissionalismo (informação verbal), enquanto o entrevistado 31 comenta que cada setor, cada grande área pensa de uma forma, e avalia conforme seus interesses e seu planejamento e decidindo de forma isolada (informação verbal).

Os processos de comunicação e relacionamentos podem ser encarados como de impacto fundamental no desempenho organizacional, pois são essenciais para difundir o aprendizado, o conhecimento, exercer uma função organizadora, promover a construção de

significados e influenciar todos os envolvidos. Zanelli (2003) expressa que a comunicação é um tema relevante nas organizações, porque constroem a realidade, sendo a interação humana permeada pela mesma. O autor ilustra que a dinâmica da comunicação e dos relacionamentos estão intimamente ligados ao modelo de gestão, aos interesses das coalizões dominantes e à reprodução e as transformações de padrões. Na Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitiba, os resultados mostram uma organização com enormes dificuldades de manter um adequado sistema de comunicação em seus fluxos de informações. Os relacionamentos estão estruturados em uma base frágil, geralmente associadas ao poder e aos jogos de interesses, que dificultam o acesso à realidade e ao debate amplo.

Outro ponto observado é de que há um forte sentimento de família e os relacionamentos informais são uma constante na Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitiba. Debate-se amplamente os problemas da universidade, porém, somente nos corredores, em pequenos grupos ou “via rádio peão” segundo um entrevistado relatou. Outra constante é o alto nível de fofoca existente, muitos entrevistados reclamam de que é impossível não se associar a um determinado grupo de interesses. O entrevistado 10 relata, tenho a sensação de que estamos discutindo coisinhas, envolvidos em um jogo de intriga, porém, te digo que se não for assim a gente não agüenta, desiste (informação verbal).

Poucos mecanismos e instrumentos de feedback, gerando clima propício a interpretações enviesadas por falta de objetividade e esclarecimento nas informações. As pessoas entrevistadas comentam que jamais obtiveram retorno sobre o seu desempenho profissional, o entrevistado 07 exprime, nunca sei se estou fazendo a coisa certa porque nunca tive retorno. Às vezes percebo que estou certo, quando o apoio das pessoas aumenta (informação verbal). Nesse aspecto da cultura o entrevistado 14 expressa: Cara (*sic*), para tudo o que você quiser fazer aqui, precisa ter alguém que te apóia. Ninguém quer saber se a idéia é boa, e sim o que os outros acham (informação verbal). Para o entrevistado 06 este é



um ponto crucial, nós não temos um retorno adequado, então nós somos acostumados de vez em quando a ouvir um elogio. Não temos uma avaliação de desempenho muito menos um retorno que seja adequado ou formalizado. Este é um dos grandes problemas que enfrentamos, também é uma das razões para desmotivações (informação verbal).

As informações não fluem adequadamente através da hierarquia, porém são extremamente facilitadas quando envolvem afinidades e interesses pessoais. A cultura da universidade impede que haja fluência, exceto quando há interesses. O entrevistado 22 é enfático quando afirma que se interessa para as pessoas que algo negativo aconteceu e deva ser comunicado, pode ter certeza que rapidamente todos estão sabendo (informação verbal). Quando perguntado sobre a razão para esta situação ocorrer tudo aqui, segue nesta linha, não importa se a escolha foi certa, importa o que as pessoas acham (informação verbal).

Vários entrevistados transmitem uma sensação de descrédito quanto à efetiva resolução dos problemas, o que gera ausência de envolvimento causado pela falta de informação e como os relacionamentos estão estruturados. O entrevistado 03 comenta que se você chegar tarde, chegar cedo, ou não chegar, isto não muda nada. As reuniões nunca começam na hora, e geralmente quando tem pauta somente o primeiro assunto é discutido, os demais quando se percebe já se desviou totalmente dos objetivos (informação verbal).

Eventuais sentimentos de insegurança contaminam a posse da informação como equivalência a poder. Isto dá ao dono da informação o poder de criar seus próprios canais de relacionamento. Para o entrevistado 31, para se conseguir informações aqui, você tem que saber buscar o caminho correto (informação verbal). Enquanto para o entrevistado 19, tem gente que tem mais facilidade para obter informações, enquanto outros não a conseguem (informação verbal).

O sistema de prêmios e *status* não é algo que tenha grande percepção das pessoas entrevistadas, todos os sistemas de recompensa acabam acontecendo muito mais no plano de

aumento de poder e responsabilidade do que no aspecto financeiro. O entrevistado 05 relata: Reconhecimento ocorre de muitas formas, melhor estrutura, ambiente de trabalho, melhores condições individuais (informação verbal). Na pesquisa documental, realizada não há nada que indique como isso possa ocorrer, o que se nota é que novamente estas decisões são meramente situacionais ou pessoais.

Outra constante no campus é que não há uma evidência por que as pessoas estão sendo recompensadas, como o processo não está estruturado, não existe, por exemplo, carreira, cargos e salários, apesar da análise documental provar que se discute o assunto desde 2001, até o momento não foi implantado. O entrevistado 16 relata que nem sempre se sabe porque as pessoas são recompensadas, nós temos caso, em que as pessoas são reconhecidas não pelo desempenho, mas isso nem sempre ocorre de forma justa, não há equidade, porque não temos critérios avaliativos, e as injustiças são grandes (informação verbal). O entrevistado 25, quando questionados, comenta estabelecido claramente não, são evidenciados alguns aspectos, mas claramente, de modo algum (informação verbal).

Para o entrevistado 06 o reconhecimento se dá por parte dos alunos, já no ambiente administrativo se dá por conquistas e para tanto comenta:, a recompensa é voltada para o reconhecimento acadêmico eu considero a questão do ponto do discente um dos melhores retornos. São duas coisas diferentes, o meu trabalho acadêmico e o meu trabalho administrativo. No administrativo a forma de reconhecimento se dá de muitas formas, como aumento da estrutura, melhoria das condições (informação verbal). Quando questionados, em quais sinais as pessoas prestam atenção para saber como estão indo, a maioria responde dizendo que presta atenção nas pessoas e como elas o tratam. O entrevistado 13 relata que u presto atenção nas pessoas para saber como eu estou indo, as informações que são passadas nos diversos níveis, colegas, alunos, a direção, eu costumo tentar fazer uma análise do meu desempenho. Só que este não deveria ser o papel, esta deveria ser uma preocupação da

universidade (informação verbal). Já o entrevistado 17 comenta que um bom indicador é quem está ao seu lado, se você está com a bola toda, você terá muitos ao seu lado, caso contrário saberá que não está agradando (informação verbal). As pessoas também não conseguem reconhecer claramente porque as pessoas são recompensadas no campus, para o entrevistado 13 a justificativa é como não temos as coisas claras aqui não sabemos se uma promoção é merecida ou o que aquela pessoa realmente fez (informação verbal), enquanto o entrevistado 21 comenta laconicamente Não! (informação verbal).

Em uma análise realizada em um documento do campus datado de maio de 2002, cujo título é “*Análise Qualitativa Psicoprofissional*”, oriundo de uma pesquisa com todos os dirigentes, coordenadores e funcionários, observa-se a percepção, segundo o material, de profunda resistência às mudanças que deveriam ser implementadas decorrentes de uma reestruturação de trabalhos. Os pontos críticos, segundo essa pesquisa, revelam que naquele momento havia reclamações e comentários que envolviam situações como: ausência de um programa de incentivos, objetivos mal definidos, inexistência de padrões de desempenho, favoritismo, dificuldades da visualização da instituição em seu contexto global, falta de entrosamento entre as áreas administrativas e acadêmicas, política de carreiras não definidas. Outro aspecto revelado pela pesquisa está relacionado à área humana com a desvalorização profissional, com falta de oportunidades para qualificação técnica e poucos incentivos motivacionais. Pesquisando documentos após a data deste relatório, nota-se que em momento algum ou reunião o assunto voltou a ser discutido ou foram criados programas que pudessem atender as necessidades expostas nesse material.

### 4.3 O CONTEÚDO DA CULTURA: CERTEZAS PROFUNDAS

Na parte três da pesquisa sobre a cultura organizacional na qual se aponta o conteúdo da cultura percebe-se que os entrevistados consideram a Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitiba como uma grande universidade. O entrevistado 23 relata que a UnC se define como uma universidade de vanguarda, que tem muitos cursos, muita qualidade. Esta é a definição que se dá pela sociedade. Porém, eu acho que isso não se dá por completo, acho que a universidade tem graves problemas de qualidade, fundamentalmente estruturais (informação verbal). Já para o entrevistado 29, a universidade é despreparada, tem medo de enfrentar a concorrência, então nós estamos vivendo a cultura do medo, da desconfiança, da insegurança, da instabilidade, isto é um caos interno. A grande aspiração da universidade é a reestruturação (informação verbal). O entrevistado 21 comenta que o posicionamento mais visível eu diria que é uma visão de medo, medo mesmo. Eu realmente não posso dizer quais as aspirações do campus para o futuro. Ele aceita passivamente o que o ambiente externo lhe possibilita (informação verbal). O entrevistado 33 concorda com as idéias acima e expressa que acho que ela se nivela por baixo, porque quando as outras fazem algo que merece ser destacado, na minha interpretação, elas o fazem com inteligência (informação verbal). Para o entrevistado 07 a universidade tem pontos em que se destaca em relação às demais do setor, com profissionais que buscam fazer o seu trabalho, mas temos muitos pontos falhos, em alguns pontos somos lerdos como uma tartaruga eu diria, mas ainda se apregoa aqui dentro que somos modelo (informação verbal).

Muitos entrevistados confiam no contínuo crescimento da Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitiba, porém muitos deles acreditam que a universidade não é uma organização dominante, adaptada a um nicho e sim que aceita passivamente o que o ambiente lhe possibilita. Muitos acreditam que o crescimento até hoje, foi alcançado por haver uma

demanda reprimida e não em algo previamente planejado e pesquisado. O entrevistado 35 comenta, ela é totalmente vulnerável ao ambiente em que ela está inserida, tanto que experiências ocorridas com outros campus (*sic*), provam que quando entra uma concorrente, ela praticamente se desestrutura, não consegue reagir. (informação verbal). O entrevistado 26 expressa que a universidade não se preparou para enfrentar o mercado, tanto no ambiente interno e externo, então por isso há o caos, o desequilíbrio é genérico (informação verbal).

Na pesquisa pode-se levantar questões sobre a natureza dos relacionamentos que são amplamente individualistas com um caráter paternalista. O entrevistado 03 expressa, com certeza o individualismo, é uma entidade que trabalha extremamente pelo individualismo, até porque as pessoas não sabem trabalhar em grupo. Todo mundo no campus é extremamente individualista. O único grupo que existe é o de pesquisa, porém, ele só existe por afinidades pessoais, apenas por isso, mas não há orientação por parte da estrutura para que as pessoas trabalhem em grupo. Não há uma cultura de trabalho em equipe (informação verbal). O entrevistado 06 expressa que o trabalho em grupo não existe em nosso campus, há trabalhos em grupo desde que defendam alguns interesses, não existe organização e trabalho em equipe, alguns podem tudo, outros nada (informação verbal). Para o entrevistado 21 há um fato evidente: Infelizmente nós estamos no pior caso que refletem as decisões pessoais. O trabalho em grupo no nível da estrutura não funciona, em alguns casos funciona, mas estruturalmente, não (informação verbal). O entrevistado 07 é enfático quanto afirma que as subculturas acabam por dominar, e os interesses não são do grupo, existe alguns poucos que conseguem trabalhar realmente em grupo, mas a sua maioria busca o individual (informação verbal).

As normas apesar de existirem, não servem totalmente para tomada de decisões. As análises se baseiam em problemas que surgem espontaneamente, e quando não se tem mais o que fazer, se tomam decisões. Não se tem habilidade de negociação, não existe articulação, por mais que se diga que se reúnem os colegiados, os conselhos, as decisões estão baseadas na

pessoalidade. Para o entrevistado 15 a Universidade pode ser definida como burocrática, para tanto ele comenta: Temos um arsenal de burocracia para ser cumprido, mas a mesma norma atinge as pessoas de modo diferente (informação verbal). Para o entrevistado 07 a realidade das decisões tomada aponta para as incertezas profundas e contraditórias, tanto que sua resposta para o assunto é: Eu acho que não se trabalha em cima de dados concretos, mais na base do ‘achismo’, não se descobre a razão, as origens, as causas, na maioria das vezes as decisões são incorretas (informação verbal).

Com relação à natureza do tempo e do espaço os pesquisados tem a sensação ampla de que as certezas do tempo são relativas. As reuniões nunca começam no horário, não existindo critérios para se estruturá-las. As atas das reuniões acabam por demonstrar isto, basta comparar a convocação para uma reunião com o relato da ata da reunião, para se perceber que a metade dos assuntos originalmente programada não são tratados, ou quando são, acontecem de modo superficial. O entrevistado 29 comenta que as reuniões começam sempre após o horário e extrapolam. O grande problema com reuniões não é só tempo, mas sim a pauta, as reuniões são cansativas, há divagações, se reúne muito, existe muita decisão e pouca ação (informação verbal). O entrevistado 21 quando perguntado sobre como a universidade reage a objetivos não cumpridos, revela simplesmente que a universidade não reage (informação verbal). Já o entrevistado 07 afirma: Nós temos um problema com prazos, eles não são observados, uma deficiência se comparado com uma organização privada. Aqui os prazos são dilatados, são flexíveis, não tem correspondência com a necessidade, nada é muito avaliado, tudo é muito subjetivo (informação verbal).

Continuando a pesquisa sobre o tempo e o espaço há uma ambigüidade de interpretação dos fatos. Muitos dizem que não existem quaisquer cobranças, enquanto outros se sentem pressionados pelos prazos. Para alguns entrevistados chegar cedo ou tarde, cumprir ou não cumprir prazos, não significa nada no campus. Ao mesmo tempo em algumas

ocupações, os horários e o planejamento são cumpridos, como por exemplo, em algumas coordenadorias de cursos.

Nota-se que a maioria das pessoas chega exatamente no horário estabelecido para o início das atividades do expediente, porém para a saída, elas começam a se preparar 10 a 15 minutos antes do término do mesmo. Um entrevistado relata que inclusive os níveis diretivos do campus tem esta postura e que depois querem cobrar colocando relógio ponto.

O *layout* do campus reflete o *status*, a uma reconfiguração do espaço, muito mais atrelada às pessoas do que à estrutura. Muitos reclamam da falta de condições de trabalho, outros acreditam que tem um bom ambiente para desenvolver seus trabalhos. O entrevistado 21 comenta Acho que *layout* reflete o fato da desintegração da estrutura (informação verbal).

O espaço, assim como o tempo, segundo Schein (2001) tem espaços simbólicos em uma organização. O *layout* do campus está estruturado de uma forma que identifica uma divisão clara. Em um prédio está a área administrativa com o controle financeiro e a direção, em outro está a direção acadêmica, a secretaria, a extensão e cultura. Longe destes encontra-se o prédio da pós-graduação e da pesquisa, e ainda em outra área localiza-se o departamento de informática. Este *layout* fragmentado de certa forma reflete a distância que as pessoas sentem uma das outras, induzindo a tomada de decisões isoladas, volta-se à percepção dos entrevistados sobre a idéia de decisões individuais, visto que todos têm sua sala. Apenas na área da pesquisa, em que o ambiente é coletivo e aberto, as pessoas comentam na entrevista que há algum trabalho em equipe, no restante, os conceitos são de individualidade. O entrevistado 03 comenta que, vejo um trabalho em equipe apenas na pesquisa, no restante, não percebo esta união (informação verbal).

O trabalho em equipe é um desejo muito forte para a maioria dos funcionários, porém, nas entrevistas se percebe claramente que o sistema e a estrutura não permitem este desenvolvimento. Muitos entrevistados acreditam que a razão disto está no próprio ambiente

acadêmico, visto que todos os gestores e coordenadores foram ou são professores e estão acostumados a trabalharem sozinhos, desenvolvendo suas disciplinas com total autonomia, sem considerar o contexto de cada curso. Para muito isto acaba refletindo na forma de administrar o campus. Lendo as atas, observa-se, por exemplo, que muitos coordenadores de curso até debatem a necessidade dos professores trabalharem suas disciplinas com interdisciplinaridade, porém, entrevistando os professores, apenas uma pequena parcela discute com seus pares como construir o conhecimento, interligando as disciplinas. Outro fato que prejudica o trabalho em equipe é o crescimento do campus sem qualquer controle. Na opinião de muitos entrevistados este crescimento aconteceu sem planejamento e como não se tem no campus um plano de carreira e salários, as pessoas foram sendo contratadas sem saber exatamente o seu papel e a sua responsabilidade, e isso acabou influenciando no fortalecimento das certezas individuais sobre as do grupo. Segundo revelações das entrevistas, não é raro, as pessoas serem primeiro contratadas, para depois saberem quais serão suas atividades.

Sente-se nas entrevistas um clima organizacional amistoso, educado, alegre e colaborativo, porém, quase todos acusam a falta de sinceridade e coragem para tratar os problemas frente a frente. Quando os erros são descobertos, automaticamente as explicações surgem. Um problema ocorrido com um *folder* do campus é o exemplo claro deste problema. Cabia a responsabilidade de elaboração e confecção a um determinado departamento, que assim o fez, porém, sem apresentar a idéia ou solicitar a cada área o que colocar neste *folder*. Quando o *folder* estava impresso, descobriu-se involuntariamente que a área de pós-graduação não foi citada. Imediatamente um documento relatando o fato foi expedido da área afetada para o diretor presidente. Outra situação foi o nível de investimento para a criação de um determinado curso, que geraram os mais variados comentários pelos corredores, sem ser discutido em reuniões. Percebia-se que muitos, inclusive antes mesmo de abertas as



matrículas para o vestibular, já comentavam que se estava gastando dinheiro, mas que o curso não aconteceria.

A universidade tem um caráter parecido com o de uma família, sendo paternalista que sabe como proteger seus filhos com possibilidades de um emprego quase que vitalício, sendo que a melhor forma de proteção é construir uma rede de pessoas que possam lhe defender. É comum as pessoas perguntarem ou comentarem sobre sua vida pessoal. A grande vantagem é que no plano informal, o campus promove diversas festas, tais como, o dia do trabalhador, a páscoa, o natal, entre outras. Conversando com os funcionários e freqüentando estas festas percebe-se um verdadeiro clima de camaradagem, participação e um ambiente agradável. O nível de participação é grande, inclusive com o envolvimento das pessoas em brincadeiras, apresentações e organização da própria festa. Para o entrevistado 25, o ambiente informal é agradável, com troca de muitas coisas, conversas, amizade com muitos (informação verbal).

Nas certezas sobre a natureza da realidade e da verdade, a universidade não tem nenhum defensor óbvio, existe um medo e uma relutância em deixar acontecer confrontos e conflitos. No possível confronto entre um professor e um coordenador, a direção tomou a decisão de não se envolver, mesmo sendo, sua responsabilidade, o fato tornou-se público e foi parar no jornal da cidade com acusações mútuas. Muitos entrevistados reclamam que as decisões são tomadas no topo, não se negociando lateralmente. A cultura da instituição é muito voltada para as pessoas e torna-se possível crescer, afinal os espaços existem, e quem quiser poderá democraticamente conquistá-los. O entrevistado 25 comenta que as pessoas que têm vontade têm espaço, porém, acho que falta uma maior estruturação (informação verbal). Quando se percebe que o centro das decisões passa por pessoas é natural que o coletivo fique em um segundo plano. Existem exemplos em que determinadas decisões são tomadas, não pela sua coerência, mas sim, para atender aos desejos de um ou outro integrante do grupo. A idéia que se tem, quando se entrevista as pessoas, é a de que todos se sentem como se a

universidade devesse algo para elas, tanto que é comum, ouvir: “eu já fiz muito por esta universidade” ou “nossa, no começo a gente conseguia controlar tudo”.

Schein (2001) expressa que conhecer bem o estado atual do sistema é importante para estabelecer o estado ideal, lembrando que não se está mudando toda a cultura, mas apenas os elementos que dificultam um programa de mudança.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebeu-se pela pesquisa, nos aspectos levantados, que a Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitiba apresenta sinais de que sua cultura organizacional não está sendo considerada em toda sua amplitude, deixando-se de explorar importantes pressupostos que poderiam contribuir para uma maior maturidade organizacional. Não se deseja neste momento, ditar como deve ser a cultura organizacional de uma IES fundacional, mas alguns aspectos da pesquisa mostram claramente que a sua cultura organizacional apresenta valores não totalmente compartilhados pelos membros do grupo.

A universidade pauta seus relacionamentos na verticalidade e no individualismo, não havendo trabalho em equipe sem que haja interesses individuais dos envolvidos.

Em *slogans* identificados na pesquisa, por exemplo, como “lugar de gente feliz”, ou “aqui somos uma grande família” percebe-se grande interesse por parte de alguns de seus membros em transformar a organização em uma extensão da família, um lugar para “ser feliz e não ser incomodado”. Porém, o ambiente competitivo, inovador, de constante mudança sugere outras atitudes. Neste contexto, Handy (1994) afirma não haver culturas certas ou erradas, porém culturas adaptadas ao ambiente e às circunstâncias que as cercam.

Associando o ambiente pesquisado às teorias propostas por Schein (2001) e que servem de base para este trabalho, pode-se relacionar os principais aspectos aplicados aos três níveis da cultura:

1) Com relação ao nível um: artefatos

A Universidade pesquisada tem uma fórmula particular de se estruturar e planejar, as pessoas estão sempre reunidas, porém não conseguem discutir profundamente suas necessidades e problemas. As pessoas trabalham em salas individuais, muitas delas com a porta fechada, tendendo para o isolamento. As decisões estão quase sempre pautadas no impacto emocional imediato dos problemas, com base nas pessoas e não em um ambiente estruturado. As coordenações de cursos não têm salas ou um ambiente propício para se reunirem, logo, é comum o acadêmico não encontrar os mesmos, quando sente necessidade. Os móveis e a decoração de cada ambiente são diferenciados, conforme o gosto de cada ocupante, indicando um sentimento de propriedade do espaço, por parte das pessoas que trabalham no campus.

2) Com relação ao nível dois: valores casados

Schein (2001) expressa que as primeiras coisas que se aprendem em uma organização são os valores casados. Percebe-se que a Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitiba apresentam um ambiente permeado pela amistosidade e colaboração inicial, porém, com uma análise mais profunda nota-se que não há trabalho em equipe, e quando ele acontece, muitas vezes os créditos são absorvidos por um indivíduo.

As reuniões ocorrem de uma forma que as pessoas não falam realmente o que estão sentindo, percebe-se que muitos gostariam de se expressar, mas não se sentem à vontade.

Quando as decisões são tomadas, evidencia-se o caráter emocional e imediatista, sem reflexões sobre a extensão e as consequências das mesmas. A Universidade tem uma estrutura hierarquizada e vertical, legalmente institucionalizada, porém, na prática percebe-se que uma gama variada de decisões e ações acontece de forma horizontalizada. A dominação do administrativo sobre o acadêmico pode ser notada pela utilização amplamente aceita de que o aluno é o cliente.

### 3) Com relação ao nível três: certezas tácitas compartilhadas

A Universidade foi criada originalmente para atender as necessidades, principalmente, da cidade, por indivíduos que acreditavam no desenvolvimento organizacional de uma instituição pequena, que atendesse a uma demanda baseada em dois cursos. Este ambiente, atualmente, é estável e de difícil mudança, já que as certezas tácitas não são entendidas pelos diretores, coordenadores e funcionários, visto que o campus ainda continua a reagir às imposições do ambiente externo. Conforme Schein (2001), precisa-se desencavar dessas certezas a compreensão da cultura, mesmo quando não há consciência.

Entende-se que a Universidade precisa se qualificar, porém, não há planos de incentivos relacionados com o desenvolvimento profissional, sendo que as necessidades são tratadas caso a caso e de acordo com a vontade individual.

As implicações da cultura organizacional são estruturadas na idéia de ser uma grande família, na qual um toma conta do outro e as pessoas não aceitam perder seus membros, ainda que eles cometam erros maiores. A cultura do poder também está presente, onde a grande maioria tenta conquistar o espaço através das competências individuais. Associando as duas culturas predominantes conclui-se que ora o que interessa é preservar as pessoas, ora é garantir o seu espaço no ambiente, o que pode ser contraditório quando se analisa superficialmente a Universidade, porém, basta passar algum tempo observando e conversando com as pessoas, para perceber que ambas convivem em uma simbiose particularmente difícil de ser alterada. Nota-se que os esforços não estão concentrados para desenvolver estratégias de acordo com as necessidades da instituição, o controle central está cada dia mais difícil, porém, a força da Universidade está no entendimento dos pesquisados na sua vontade individual.

Schein (2001) conclui que a cultura importa, porque as decisões tomadas sem consciência das forças culturais, podem ter conseqüências indesejáveis, incontroláveis e

imprecisas, levando a organização a tomar caminhos tortuosos e não recompensadores. O estudo do mundo corporativo está cheio de exemplos de empresas que não conseguiram entender que a cultura importa e que não é fácil mudá-la ao sabor dos desejos. Schein (2001) expressa que a cultura é propriedade de um grupo, que tem experiências em comum e compartilham suas crenças e valores, mostrando que, quando ignorado o conjunto de forças que determinam este comportamento, ele interferirá nos resultados, no modo de operação da empresa, nas estratégias e nos objetivos.

## **RECOMENDAÇÕES**

Esta análise organizacional a partir dos elementos da cultura da Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitiba não tem a intenção de efetuar qualquer interferência na Instituição à qual se restringe, porém pode-se levantar alguns aspectos relevantes ao processo de sua gestão. As recomendações abaixo estão baseadas nos resultados dessa pesquisa com os respectivos sujeitos e partem considerando essa realidade prospectada. Como o trabalho evidencia, existem algumas necessidades dominantes no perfil da gestão organizacional desta Instituição, na qual pode-se destacar:

- a) Maior clareza nas definições de responsabilidade, atribuições, fluxos e sistemas;
- b) Desenvolvimento de melhores níveis de relacionamento profissional entre as áreas e da adequação dos canais de comunicação;
- c) Estabelecimento sistemático da função planejamento para ações a médio prazo, ficando evidenciado a necessidade de acompanhamento dos resultados propostos.

Nesse momento, pode-se considerar que a Instituição encontra-se em um momento propício à implantação de um processo de mudanças e de adoção de ferramentas de gestão organizacional que, uma vez priorizados por todo o corpo diretivo poderão alcançar bons resultados a curto, médio e longo prazos. Naturalmente que associado a essa pesquisa deve-se considerar alguns aspectos determinantes além da análise da cultura organizacional e na condução do processo de mudanças:

1) O envolvimento e a co-responsabilidade das pessoas é condição *sine qua non* no alcance de resultados. Dentre tantos, exemplifica-se a não participação de professores em reuniões de colegiado ou o comentário de um entrevistado sobre a “autonomia velada”.

2) Deve-se considerar as pessoas como um dos meios para conseguir resultados nos sistemas e não um fim. Nota-se claramente a participação e envolvimento do corpo discente nas questões em que estão ligados diretamente quando envolvidos no contexto.

3) O discurso deve fundamentar-se na prática para assegurar consistência e pragmatismo que nada mais é do que a coerente conclusão de que o somatório de pequenas e coerentes decisões fortalece o princípio, com muito mais vigor do que grandes decisões não coerentes com o planejamento.

4) A reflexão e análise devem anteceder às ações para evitar situações tipo “Ensaio e erro”, que desacreditam as iniciativas e às vezes os próprios resultados. Exemplo, o que fazer com a evasão de determinados cursos.

5) E finalmente, que se permitam que os acontecimentos se desenvolvam de forma planejada quanto aos objetivos definidos pela Instituição, mas deve-se ressaltar que é fundamental uma consciência de atuação estratégica e gradativa que possa garantir o retorno. Afinal, não se pode esquecer que a Instituição depende fundamentalmente da qualidade de seus serviços oferecidos à comunidade, para a sua sobrevivência. Nota-se a importância de profissionalizar urgentemente a Instituição, fato este que não significa a obrigatoriedade de substituição do quadro atual, mas sim oferecer as possibilidades de capacitação do mesmo. Somente após esta fase reanalisar a evolução ou não, para efetivamente tomar as decisões necessárias.

Independentemente à implantação ou não de um planejamento estratégico, recomenda-se alguns fatores, fruto da pesquisa efetuada, que poderão ser objeto de avaliação por parte da Instituição.



1) Sobrevivência no ambiente externo.

Diante da realidade apontada nessa pesquisa e tendo em vista a história bem sucedida, faz-se imprescindível por parte da direção, a decisão sobre a gestão organizacional da Universidade e os processos de transformação e mudanças nos seguintes aspectos:

a) O ambiente da organização: estratégias, objetivos e a sua estrutura.

b) Missão específica da instituição: o que considera como resultados significativos, em outras palavras, como se está fazendo uma diferença na economia e na sociedade. Utilizar a missão para efetivamente amparar as estratégias e objetivos estabelecidos.

c) Competências essenciais necessárias: como a Instituição precisa se superar para manter-se como Centro de Excelência (pessoas, informações, políticas, tecnologia, etc).

Alerta-se que tal ação (desenvolvimento de competências) deverá partir da Direção, buscando tecnologia de gestão para, ratificando o momento propício, se implantar um programa de inovação administrativa e acadêmica que permita associar a sua cultura organizacional e os processos de transformação e mudanças.

2) Integrado a organização humana e certezas profundas.

a) Redesenhar o perfil para uma instituição moderna, especialistas de conhecimentos que realmente executam planos é fundamental e necessário.

b) Definir uma estrutura ágil e competente para corresponder às necessidades das diversas áreas, com decisões subsidiadas por um sistema de informações estruturado, ao invés de baseadas no poder pessoal.

c) Redefinir as atividades-chave da Instituição para que não ocorra a sobrecarga em pessoas. Autonomia, responsabilidade e resultados por áreas, com políticas claras, definidas e divulgadas amplamente.

d) Adoção de ferramentas de gestão, onde o resultado é cobrado e acompanhado (itens de controle) e o recurso viabilizado e alocado conforme a priorização e o planejamento.

e) Implementar Ações e Programas que alavanquem as pessoas em suas capacitações e realizações, garantindo um sistema motivacional permanente, concomitantemente a um plano de cargos, carreiras e salários.

f) Para que um programa de gestão organizacional produza resultados positivos e duradouros é imprescindível que todas as atividades e operações estejam integradas e organizadas em torno de um objetivo comum, o de tornar a Instituição competitiva e eficiente, para melhor atender aos desejos e necessidades da comunidade de acordo com a sua Missão, diferenciando a Universidade da concorrência.

g) Desenvolver canais de comunicação entre os diversos níveis, resgatando o trabalho de equipe, de forma que todos se envolvam efetivamente e com responsabilidade, visando maximizar produtos, serviços e resultados.

h) Importante que o corpo diretivo não seja somente receptivo ao programa de gestão e suas mudanças, mas que se engaje efetivamente, incentivando e se comprometendo com a realização do mesmo.

i) A Instituição deverá imprimir aceleração no seu ritmo de profissionalização, tendo em vista que isso poderá ser uma vantagem competitiva, ser uma Universidade pequena, cuja estrutura pode ser ágil e diferenciada, e percebida como um Centro de Excelência.

Esta pesquisa realizada na Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitiba revela importantes aspectos da sua cultura, porém, evidencia-se a necessidade de continuar se desenvolvendo trabalhos a fim de aprofundar ainda mais esses estudos e suas respectivas aplicabilidades. Schein (2001) comenta que aprender sobre a cultura exige esforço, ampliação da percepção e aceitar que há outras maneiras de pensar e agir.

## REFERÊNCIAS

ARGYRIS, Chris. **Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo**. Rio de Janeiro: Renes, 1975.

\_\_\_\_\_. **A Integração indivíduo-organização**. São Paulo: Atlas, 1975.

\_\_\_\_\_. O próximo desafio. *In*: HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard. **A organização do futuro**. São Paulo: Futura, 1997.

\_\_\_\_\_. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. *In*: Harvard Business Review. **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

BUARQUE, Cristovam. **A aventura da universidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1994.

BLAKE, Robert R. e MOUTON, Jane S. **A estruturação de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional do tipo *Grid***. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

BERGER P., LUKMANN T. **A construção social da realidade**. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BOURANTAS, D., ANAGNOSTELIS, L, MANTES, Y, KEFALAS, A.G. **Culture gap in greek management**. Organization Studies, v.11, n.2, p.261-283, 1990.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

DAFT. Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2000.

DEAL, T.E., KENNEDY, A.A. **Corporate cultures**. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1982.

DYER Jr, W. Gibb. The cycle of cultural evolution in organizations. In: KILMANN, Ralph H. *et al.* **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thompson, 2003.

ERNEST, Robert. **Corporate cultures and effective planning**: an introduction to the organizational culture grid. *Personnel Administrator*. March, 30, 1985, p.49-60

ESTATUTO DA UNIVERSIDADE DO CONTESTADO: Caçador, 2001.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 2000.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional, formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GEUS, Arie de. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GLAZER, Nathan. Desagregação da cultura. In: HARRISON, Lawrence E. HUNTINGTON, Samuel P. **A cultura importa**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3. p.20-29, FGV, 1995.

\_\_\_\_\_. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.2. p.57-63, FGV, 1995.

GOLDENBERG, Miriam. **A arte de pesquisar** – como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

GOMES, Romeu. A análise de dados em pesquisa qualitativa. *In*: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

GORDON, George G. The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance. *In*: KILMANN, Ralph H. *et al.* **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1987.

HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

\_\_\_\_\_. **Deuses da administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1994.

HOFSTEDE, Geert. **Cultura e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Silabo, 1991.

KILMANN, Ralph H. *et al.* **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco CA: Jossey Bass, 1985.

KOTTER, John p. HESKETT, James L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KUPER, Adam. **Antropologia e antropólogos**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1978.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Ciências sociais e sociologia**. São Paulo: Atlas, 1985.

LE MOS, Carlos A.C. **O que é patrimônio histórico**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

LINDSAY, Stace. Cultura, modelos mentais e prosperidade nacional. *In:* HARRISON, Lawrence E. HUNTINGTON, Samuel P. **A cultura importa**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

LINTON, Ralph. **O homem, uma introdução à antropologia**. 12. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

MARCONI, M de A., PRESOTTO, Z.M.N. Cultura. *In:* **Antropologia: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1996.

MELLO, Luiz Gonzaga de. **Antropologia cultural**. Petrópolis: Vozes, 1987.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social – teoria, método e criatividade**. 16. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, Henry. **O processo da mudança**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry, e QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Edição Executiva. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory**. Administrative Science Quarterly. V.25, n.4, p.605-624, 1980.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOTTA, Fernando C Prestes, FREITAS, Maria Ester de. **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

MOTTA, Fernando C. P., VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NELSON, Reed. **Cultura organizacional: vencendo o dragão da resistência**. Rio de Janeiro: Imagem, 1996.

NONAKA Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. *In: Harvard Business Review. Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das organizações**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

ORDENAMENTOS JURÍDICOS – Universidade do Contestado. UnC: Caçador, 2004.

PETERS, Thomas J.; WATERMAN Jr, Robert H. **Vencendo a crise**. São Paulo: Harbra, 1986.

PETTIGREW, A.M. A cultura das organizações é administrável? *In: FLEURY, M.T.L. e FISCHER, R.M. Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

PIFFNER, J. E SHERWOOD, F. **Organização administrativa**. São Paulo: Bestseller, 1965.

PLANO INSTITUCIONAL DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO – PIDI – Universidade do Contestado. Caçador: 2003.

QUINN, J.B., ANDERSON, P., FINKELSTEIN S., Gerenciando o intelecto profissional: extraindo o máximo dos melhores. *In: Harvard Business Review. Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

RICHARDSON, Roberto J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

RIVERA, Carmen Cecilia. **Description de cultura organizacional**. Faculdades de Comunicação Social, p. 36-41, 1994.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas**. Universidade de São Paulo – Tese de Doutorado – 1992.

SCHNEIDER, Willian E. **Uma alternativa à reengenharia**: um plano para fazer a cultura atual da sua empresa funcionar. Rio de Janeiro: Record, 1996.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1990.

\_\_\_\_\_. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SELLTIZ, Claire. WRIGHTSMAN, Lawrence Samuel. COOK, Tuart Wellford. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1965.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

\_\_\_\_\_. How culture forms, develops, and changes. *In*: KILMANN, Ralph H. *et al.* **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco CA: Jossey Bass, 1985.

\_\_\_\_\_. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco CA: Jossey Bass, 1992.

\_\_\_\_\_. **Three cultures of management: the key to organizational learning**. Sloan Management Review. Fall, 1996. p.9-20

SCHNITMAN, Dora Fried. **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artmed, 1996.

SMIRCICH, Linda. **Concepts of culture and organizational analysis**. Administrative Science Quarterly, v.28, n.3, p.339-358, Sept/1983.

\_\_\_\_\_. Studying organizations as cultures. *In*: MORGAN, Gareth. **Beyond method: strategies for social research**. London: Sage Publications, 1983.

SMITH, Peter B. PETERSON Mark. F. **Liderança, organizações e cultura**. São Paulo: Pioneira, 1994.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais**. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.



SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAMAYO, A; GONDIN, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v.31, p.62-72. abri/jun. 1996.

TAVARES, M. das G de P. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TRICE, H.M., BEYER, J.M. Studying organizational cultures through rites ceremonials. **Academy of Management Review**, v.9, n.4, p.653-669, 1984.

TRIGUEIRO, M.G.S. **A avaliação institucional nas universidades brasileiras: diagnósticos e perspectivas**. Brasília: CRUB, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educator, 1994.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WEBER, Max. **Ciência e política: duas vocações**. Brasília: UnB, 1985.

WEI-MING, Tu. Múltiplas modernidades. *In*: HARRISON, Lawrence E. HUNTINGTON, Samuel P. **A cultura importa**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

ZANELLI, José Carlos. **Interação humana e gestão: uma compreensão introdutória da construção organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2003. (no prelo)

## APÊNDICE

Universidade Federal de Santa Catarina  
Curso de Pós-Graduação em Administração  
Curso de Mestrado em Administração  
Pesquisa: Cultura organizacional da Universidade do Contestado – UnC – Campus de  
Curitiba.  
Mestrando: Carlos César Ronchi  
Orientador: Nelson Colossi, Dr.

Roteiro para entrevistas sobre Cultura Organizacional em um modelo adaptado de Schein (2001), aplicadas com gestores, coordenadores e funcionários da UnC – Campus de Curitiba.

## **PARTE 1: CONTEÚDO DA CULTURA**

### **Missão, estratégia e objetivos.**

- 1) Qual a missão fundamental da UnC?
- 2) Qual a razão de ser dessa missão?
- 3) O que justifica a existência dessa missão no plano mais amplo?
- 4) Como a estratégia da UnC e os objetivos dela derivados se adaptam a sua missão?
- 5) De onde vieram a estratégia e o conjunto de objetivos da UnC?
- 6) A estratégia está baseada no raciocínio formal e na lógica, ou é, em parte, produto das crenças e tendências dos líderes da organização?

## **MEIOS, SISTEMAS, PROCESSOS**

- 1) Como a UnC desenvolveu sua abordagem para alcançar seus objetivos?
- 2) Como e por que ela desenvolveu este tipo de estrutura?
- 3) A estrutura formal e a forma de cumprir as tarefas refletem amplamente as crenças dos líderes?
- 4) Há evidências de que a UnC tem fortes subculturas dentro dela?
- 5) Em que essas subculturas se baseiam?

## **SISTEMAS DE DETECÇÃO DE ERROS E DE CORREÇÃO**

- 1) Qual o sistema de detecção de erros da UnC?
- 2) Como se descobre que não se está alcançando os objetivos na UnC?
- 3) Entre os segmentos da UnC, existem variações sobre como avaliar e sobre o que fazer em relação aos resultados?

## **PARTE 2: INTEGRANDO A ORGANIZAÇÃO HUMANA**

### **LINGUAGEM E CONCEITOS COMUNS**

- 1) A UnC usa um jargão especial e que as pessoas internas acham comuns, mas as de fora acham estranhas?
- 2) Quais são as diferenças entre a UnC e as outras empresas que você trabalhou?
- 3) Seus amigos associam seus modos e linguagem a UnC?
- 4) Quais são os símbolos de associação da UnC?
- 5) Como você entrou na UnC?
- 6) O que significam os relacionamentos na UnC?
- 7) Como é administrado o processo de contratação na UnC?

### **DEFINIÇÃO DOS RELACIONAMENTOS**

- 1) Quão apropriado é interromper seu chefe quando ela está falando?
- 2) Caso você discorde de algo, sente-se encorajado a expressar sua discordância cara a cara?
- 3) Quando você participa de eventos informais com seus colegas e chefe, sobre o que conversam?
- 4) Seu chefe é franco com você a respeito do seu desempenho?
- 5) Você se sente confortável em dizer o que pensa?

## **RECOMPENSAS E STATUS**

- 1) Na sua posição, o que você considera uma recompensa ou uma punição?
- 2) Em que sinais você presta atenção para saber como está indo?
- 3) Quando as pessoas ganham recompensas evidentes, você vê claramente o que elas fizeram para merecê-las?

## **PARTE 3: CONTEÚDO DA CULTURA**

- 1) Como a UnC se define com relação às demais do setor?
- 2) Quais as aspirações da UnC para o futuro?
- 3) A UnC é uma organização dominante, adaptada a um nicho ou aceita passivamente o que o ambiente possibilita?
- 4) Até que ponto a UnC reflete profundas certezas individualista versus certezas grupais?
- 5) O trabalho em grupo funciona na UnC?
- 6) Como se baseiam as decisões tomadas na UnC?
- 7) Que normas relativas ao tempo você tem na UnC?
- 8) O que significa chegar cedo ou tarde?
- 9) As reuniões começam e terminam na hora?
- 10) Como a UnC reage a objetivos e horários não cumpridos?
- 11) Como o layout da UnC reflete o estilo de trabalho e o status?
- 12) Como as pessoas expressam sua posição através do comportamento físico e espacial?
- 13) Como você organiza o espaço ao seu redor?
- 14) Como está estruturada a comunicação na UnC?